把事做到点子上

COAY Books

目录
Content

- 内容提要
- 作者介绍
- 编辑推荐
- 目　　录
- 序：“把事做到点子上”(1)
- 序：“把事做到点子上”(2)
- 序：“把事做到点子上”(3)
- 史宪文趣言录(1)
- 史宪文趣言录(2)
- 精彩书摘
- 四个小孩和一只狗熊的故事(1)
- 四个小孩和一只狗熊的故事(2)
- 如何把大象装到冰箱里
- 坏孩子和西瓜奶奶(1)
- 坏孩子和西瓜奶奶(2)
- 大英图书馆搬迁(1)
- 大英图书馆搬迁(2)
- 图谋才是硬道理(1)
- 图谋才是硬道理(2)
- 千古名篇——《隆中对》(1)
- 千古名篇——《隆中对》(2)
- 竞而不争——曹孙(1)
- 竞而不争——曹孙(2)
- 借而助势——荆益(1)
- 借而助势——荆益(2)
- 借而助势——荆益(3)
- 自知真我——后裔(1)
- 自知真我——后裔(2)
- 原本有则——信义(1)
- 原本有则——信义(2)

- 程式有序——九步(1)
- 程式有序——九步(2)

内容提要

内容提要

不必海阔天空，能把事想到点子上的就是大智者；不必口若悬河，能把话说到点子上的就是真口才；不必东奔西走，能把事做到点子上的就是好人才。要迅速地把事情做到点子上，就需要有一种全智的思维模式，能便捷地分析出对方的意图，从而快速地制定出自己的策略。作者采用寓教于乐的方式，解析如何利用OK思维模式科学地、系统地实现这一世人的梦想。本书谨献给所有热爱思考的读者，企业工作者尤为受益。

作者介绍

作者介绍：

史宪文，国际现代策划理论的奠基人之一。具有扎实的商务策划理论功底和丰富的实践经验。先后出版过11部专著，其中《现代商务策划管理教程》已配给1278所大学的图书馆和资料室，且被部分大学列为教材使用。他的OK策划系列理论，把策划与创新思维引入数学模型阶段，在国际上具有很大的学术影响。

编辑推荐

编辑推荐：

史宪文那道破天机的学说对中美学子、企业家来说，意义非比寻常。

——美国著名策划大师米尔顿·科特勒

商务策划引出的知本主义学说，必将划出一个全新的时代。

——新加坡中华总商会企业管理学院院长王贤仁史教授用破解汉字讲商道，耳目一新，观众特别受益。

——香港凤凰卫视制片人陈海帆

史教授的睿智、幽默、艺术实在令人佩服。

——前微软中国区总裁、现上海盛大公司总裁唐骏

备注：关于模版提供文件名的说明

以此文件为例，文件名分为三个字段：经管——五（5-1）。

1、计算机为学科分类名称，相应的有经管、理工、外语。

2、三为部门名称，指第三事业部，相应的有第五事业部、第六事业部及社本部，社本部此字段用“本”。

3、括弧中（3－1）指3月第一周。

目　　录

目录
第一章初炼：快速充电1
四个小孩和一只狗熊的故事2
如何把大象装到冰箱里5
坏孩子和西瓜奶奶7
大英图书馆搬迁10
思路容易发生的七个故障12
图谋才是硬道理16
第二章初级：从诸葛亮到“诸葛全亮”21
千古名篇——《隆中对》22
悟而生道——人谋26
竞而不争——曹孙30
借而助势——荆益36
自知真我——后裔43
原本有则——信义46
程式有序——九步52
目测有标——大业58
创造在新——不战62
一气呵成——图谋69
脑图回眸——七上八下72
第三章中级：一生大事不糊涂79
好谋靠填空80
学子会用功87
高考报志愿93
运筹校园中99
远程找工作104

学习毛泽东111
模仿艾科卡114
动脑谋提升117
老板任企图133
退休也传承144
第四章高级：人巧不如家什妙153
问到点子上154
借到点子上161
说到点子上175
写到点子上184
管到点子上187
悟到点子上198
第五章无极：做人做到点子上207
献给家长——方法高于一切208
献给大学生——抢在毕业之前就业210
献给创业者——创富的八大铁律217
献给人力资源经理——人事须以智为本222
献给行政经理——只有贯彻才能执行225
献给财务经理——把死数字说活才是硬道理228
献给企划经理——管好大家的策划才是企划230
献给营销经理——让客户来找你233
献给技术经理——储备的优势才是真正的优势235
献给总裁助理——埋伏在总裁的路上等他237
献给总经理——像老板那样想象239
献给董事长——思路决定出路241
附录243
史宪文趣言录253
后记259

序：“把事做到点子上”(1)

序

“把事做到点子上”，完成这个任务，需要一种全智的思维模式，在学科上属于“商务策划”的研究范畴。

提起WBSA，全球商务策划界几乎无人不晓，“商务策划”这个词就是WBSA的首创。

史宪文教授，作为WBSA的缔造者之一，是现代商务策划理论的奠基人，是现代企划技术之父，是“国际创新型企业标准”的主要设计师之一，我们电脑里运行的负责动脑筋的OK软件就是他发明的，绝大多数大学开设的策划课程使用的是他编写的教材。

史宪文教授于2003年创办大连卧龙国际知识经济研究院，并任首任院长。研究院编辑出版过他的8部学术专著。但是，他从来都不认为这些著作是“书”。他说，“课本”和“书”是两回事，“课本”是要人看的，“书”是人要看的。

我们发现，史宪文教授举办的社会讲座几乎不讲述他的精深理论，而是以大众的语言讲述老百姓的故事，他那评书般的叙述，小品般的段子，真是让人百听不厌。许多学员来电来函，强烈要求把史教授的演讲整理成书，以便细细品味。

我们根据他的讲座，整理出一部“书”——史教授的第一部“书”，用以回报全社会对WBSA的厚爱。

名不正则言不顺，为书起名得落到点子上。听说史教授要写“书”，热心人纷纷提建议。

第一个书名：“第三次商界大战战前报告”。史教授说，别把大家吓坏了，现在讲和谐社会，人们期盼“和平”。

第二个书名：“从诸葛亮到诸葛全亮”。史教授说，并不是人人都想成为诸葛亮，拿着关羽、张飞等部门经理的工资，干着军师的岗位

工作，却要承担老板刘备的责任，刘备只用两行热泪就把他策划得“出师未捷身先死”，太累。轻松、幸福才是硬道理。

第三个书名：“思路决定出路”(还有“想到才能做到”)。史教授说，这个道理大家都明白，什么决定什么，这个命题不太合乎道理。

第四个书名：“想方设法用图谋”。史教授说，“图谋”是WBSA技术的核心，用“图形”去思考，直截了当，但是“图谋”太令人费解，人们不习惯。

第五个书名：“突破亚聪明”。史教授说，这会让人误解为医学图书。

第六个书名：“思窗操作系统”。史教授说，许多人对电脑和软件有恐惧心理，十年后这个书名才能用。

第七个书名：“车到O前必有K”。史教授说，我们不能只照顾“新人类”读者。

第八个书名：“图谋有轨”。史教授说，性格太阴，与我们这个阳光科技不合。

第九个书名：“震颤2017年的演说”。史教授说，年轻人懒得想那么远，老年人不敢想那么远。

第十个书名：“以不变应万变”。史教授说，看完书的人才能同意这个书名，而尚未看过内容的人不会相信有这样的万能工具。

第十一个书名：“实干+巧干=骨干”。史教授说这个等式不科学，还得“+关系”，等等。

……

三十多个建议书名都不行。

“要把书名落到点子上，要用我们自己的理论去决策书名”，史教授这句话等于直接告诉了我们书名——“把事做到点子上”。截至目前，恐怕只有史教授主持推广的WBSA理论能够以最简洁的语言、最可信的方案回答“如何把事做到点子上”——这个人人必须钻研的课题。

“把事做到点子上”，这个主张有多大的市场呢？上网搜索了一下，我们发现这个理论的市场好大！

1.讲话：……限制发言者时间看起来是件小事，但实际上是小事不小，既能杜绝领导信口开河，又能促使领导把报告做到点子上，把工夫放在语言锤炼和演说技巧上，放在解决实际问题上，还能节约时间，达到浓缩精神、缩短会期的良好效果……

2.推销：……有时技巧并不是很重要的，重要的是能满足客户的需求，而且要做到点子上，要实实在在，长期如此，自然而然会有很好的效果，其他的都是次要的……

3.职场：……把注意力放在对公司形态的观察上来，能够知道哪些工作是公司真正需要的，能够把工作恰好做到点子上，少做无用功。同时，能够精明地避开垃圾工作，绕开那无所不在的职场陷阱。在职场，有些人很聪明，有些人则表现得很笨，而有些人……

4.教育：……因为我们没有从观念这个根本上下工夫，你做了那么多，但都没做到点子上。这个点子就是去认识、去选择信息时代正确的教育观念。那么，什么是正确的教育观念呢?首先，在教育孩子的过程中，究竟是等孩子出了问题才抓家庭教育，还是没有问题就……

5.经理：……我觉得产品经理的主要工作还是协调与产品相关的部门之间的合作，使之可以顺畅地把贡献都做到点子上，而不是非要具体地跟着研发或者去做宣传。这些应该是研发部门和市场部门的事情吧……

6.交往：……昨天的聚会简直成了一场灾难！我完全错估了情况。我没有想到小张的行为会导致场面失控。不知道该责怪小张的迂腐，还是该说小郝的任性，或者最该说的是我的自作主张。其实我也是好心，可惜没做到点子上。说别人不如说自己吧……

7.交友：……现在才知道自己做的事情都没用，办什么事情都没有做到点子上，该珍惜的时候不珍惜，等知道时已经晚了，现在我坐

在电脑前，以一个朋友的身份面对他，终于知道自己应该做什么了，希望我们的友谊天长地久，也希望时间可以改变一切……

8.校长：……“没有落后的群众，只有落后的工作。”学校工作做到了位，做到点子上，教师也理解了学校，明辨了是非。目前所有教师不但不埋怨，反倒信心百倍，工作比以往更加勤奋，更加精益求精了，而且还出现了“带跨班”、“带多头”的双科教师……

序：“把事做到点子上”(2)

9.基金会：……资源应当用于培养弱势者的权利意识。“重要的是，工作要做到点子上。目前的NGO与基金会浪费了太多资源，却没有面对根本的问题：唤醒弱势者真正的力量。”

10.生活：……angel颖颖幸福空间的真谛，不是拼死拼活，而是抓住事情的灵魂，做事做到点子上，为人为到份上。

11.商贩：……老板还是赚不到什么钱，因为她成本太高了。不过，她家的海蛎饼真是好吃，吃完后嘴里还有海蛎的鲜味。老板经常忙不过来，边上也有卖的，她自己也说，别人炸了一大堆卖不出去，她是炸得不够卖。做生意要做到点子上，受欢迎才行……

12.练功：……静静地坐在瑜伽垫上，让自己放松、放松、再放松。目前所学的都是很基础的动作，虽然基础但很多动作还是无法做到点子上，不过我相信自己一定能够坚持下去，大家一起加油吧！

13.考研：……虽然考研失败的根本原因是专业课的准备工作没做到点子上，“今年出题的风格和去年完全不同。死记硬背的知识性填空题量大增，分数大增，而写作部分占分比重减少。”出乎意料的变化让Elle措手不及……

14.夫妻生活：……她累的时候我很想为她做点什么，但往往没有做到点子上，可能是一些我认为不重要的东西却是她想要的，我没有考虑到。所以，要了解对方需要的是什么，男女是有差别的……

15.感慨：……我不能准确地理解别人的需求和想法，她说话、做事总能做到点子上，所以看事情也很精辟到位。我想这是自己怎么也学不来的吧……

16.文化发展：……虽然国内也有一些经济人士从事客家品牌的实践和探索，但是始终没有做到点子上，所以在商业领域里，有知名度的客家品牌也就不多见了。客家文化是个性鲜明的文化，只有通过品牌的作用才能达到更加广泛而深远的影响……

17.老板：……你的员工不管是工作上的、家庭上的、情感上的、生活上的，还是社会上所发生的一切悲欢离合，是否牵动了你的神经？是否得到了你的关注与关怀，支持与帮助？他家的大事小情你是否都到场了?这样做，你才能把工作做到点子上……

18.创业者：……我每天都做很多事，也想很多事。但是现在想来，真正做到点子上的还真没多少，通常是乱七八糟的一大通，瞎忙活……

19.职员：……不是你的耐心不足，而是没有做到点子上，不要轻易放弃你所要把握的东西！

20.新手：……在没有调查清楚之前，就妄作判断，以至于工作没有做到点子上；做错事情就推脱责任，找借口。印象最深的一次，是从沈阳返回一批出了故障的机器，是在运输途中被摔了，刘生伟没有搞清楚，就召集大家开会，并且在会上讨论解决方案……

21.管理：……老员工的工作熟练程度较高，加上对企业较为了解，工作能做到点子上，所以为企业创造了更多的效益。既然引进EAP能为企业留住人才，还能为企业带来更多的效益，那么，这不正是企业所需要的吗……

22.企业文化：……根据员工用“情”程度，格兰仕把员工做事分为三个层次：一是被动做事；二是一般做事；三是感情到位做事。如果员工能身在其中，心在其中，感情到位，就会做事做到点子上，做到“穴位”上，就会悟道——知道——做到。格兰仕如何培养人……

23.品牌：……美晨集团在企业发展一路高歌猛进的同时，品牌推广的生意经也做到了点子上。美晨人深知广告的投放应该选择与企业地位匹配的媒体作为投放载体才能实现预期效果……

24.军事：……一个不熟悉军事知识、不懂训练法规、军事素质不高的政工干部，不但无法适应打赢高科技战争的需要，更不能准确预见官兵在军事训练中可能产生的思想问题。这样，思想工作就不能做到点子上，效果也会大打折扣……

25.人际关系：……搜索对方情感中的症结所在，只有这样，工作才能做到点子上，收到药到病除的效果。四是关心他们。在人际关系出现摩擦的时候……一句暖心的话语，一个热情的举动，都能使人产生强烈的情感共鸣，净化和融合人与人之间的关系。

26.办公室：……既要想领导之所想，急领导之所急，还要谋领导之未想，操领导之未急，努力把参谋工作做到位，做到点子上。三是“提高”意识，即正确认识新时期办公室工作的作用，增强办公室服务职能，通过加强政务信息工作，努力提高为领导决策服务的水平……

27.公关：……“你们的工作开展得还是可以的，领导基本上还是满意的，但你们要切记，做事情必须做到点子上。这次，有一个很关键的事情，你们就没有做到点子上……”B厂领导总算从秘书那里讨教到：原来，这位A领?对B厂酒宴上的茅台、五粮液根本不感兴趣……

28.电视台：……他仍充满激情地干着自己认定的事。就在那几天，他还负责电视台经济频道对学校的一项采访工作。他说有时候很多目标总会叠加在一起，但做事要做到点子上。任何事，不做则罢，做便要精益求精。王睿的踏实、肯干、吃苦耐劳在……

29.鲜花：……玫瑰还在不合时宜地绽放。我劝妈妈回头，她沉思着说：“这点难算啥？啥事只要摸透，就能做到点子上！”妈妈果然越做越好，可现在的花市已很庞大。我问妈妈：“那么多的人都在卖鲜花，会不会抢你的生意?”妈妈由衷笑道：“花市越大，俺劲头越足……”

30.后勤：……各种清洁卫生、保管工作要包干到人、责任到人，学会将工作系统化，将管理工作做到点子上；有些工作标准的设立依据要管理者亲为之所得，实施起来才切实有效；在现有条件下，要学会不断创造条件将管理工作真正落实到位。同时陈总提到检查不是目的……

31.工会：……工作做到点子上。冯锦汀对这句话有特别的体会。什么是工作的点子，他认为，最后能准确达到你的目标意图的工作，

就是找到了点子。冯锦汀找点子的办法有些特别。冯锦汀说，有时看起来工会不是做自己分内的事，但是当这些服务最后……

32.客服：……关注客户当然要讲究技巧，要把握客户的心理，把工作做到点子上，把关注送到客户的心窝里去。如果我们的工作做得不好、不到位，就可能成了“剃头挑子一头热”，自己的愿望很好，工作也很卖力，但是客户却不领情，这样就会浪费掉很多……

33.政治思想工作：……这样做才能真正把工作做到点子上，平衡心理，鼓舞人心。以激励职工的工作热情，密切党群关系，促进改革，维护社会稳定。思想政治工作者是人类灵魂的工程师，做好思想政治工作，感情投入是主要的工作方法之一。要想找准“纹路”，切实把思想工作做到点子上，作为管理者，就要处处留心，做了解职工的“有心人”。职工的性格、爱好、特点、家庭情况、社会关系及喜、怒、哀、乐都应观察，而对于个别职工的一些牢骚怪话更应听得进，用心记。摸准了思想……

序：“把事做到点子上”(3)

34.地方经济：……助企业创品牌，以品牌拓市场。近年来，我市各级私企协会针对海岛实际，把工作做到点子上，走出了一条特色服务之路。嵊山活蟹个大味美，在市场上享有良好信誉，外地市场经常出现冒牌嵊山活蟹。为保护活蟹养殖户和加工企业的利益，嵊泗县私企……

35.绩效：……没有一个好的工作思路，工作就难以做到点子上，当前有些同志工作毫无头绪，做一天和尚撞一天钟，得过且过，只知道照着领导的指挥棒走路，一旦看不到指挥棒，工作便陷入僵局。工作方法简单、粗放。对工作只会就事论事，不会举一反三，面临……

36.变革：……启发了思维，反思着我们美的的性格和气质，检讨着我们有没有把员工的心理需求做到点子上，有没有把相关的平台与渠道供大家畅所欲言。制冷包括美的都在酝酿着大变革，变革必然会使很多人产生不适应感，尤其是牵涉自身的利益又会放大这种不安……

37.协调：……要把握下情。要在掌握整体情况的深度和广度上下工夫，找准“上”与“下”的结合点，这样才能把协调工作做到点子上……再向领导汇报。有时为了尽快解决问题，可以避开中间环节，直接把工作做到基层，做到点子上。

38.政协：……政协委员既要与上级组织保持一致，又要体现基层特点，充分发挥民主监督、参政议政的作用，深入了解群众关心的热点、难点问题，继续为民请命，把政协工作落到实处，委员工作做到真处，为民办实事、办好事，把参政议政的工作做到点子上。

39.事业单位：……真正把服务做到点子上。黑龙江省生产力促进中心利用信息占有量大、长期从事软科学研究的优势，从课题研究入手，卓有成效地为政府决策部门开展咨询服务工作。编制“十五”计划是关系21世纪初我省改革开放和现代化建设总体部署的重要工作……

40.科技部门：……要为企业家服务，为科技人员服务，为县长、书记服务，为增加税收出力。并要求科技部门同志要很好地研究政策，把政策用足、用活；要主动服务，变“防御型”为“攻击型”；要提高服务水平和质量，服务做到点子上，当前要特别提高项目申报水平……

41.党员：……放下架子与群众打成一片，但真正与群众交知心朋友的力度还不够，有些思想工作还没有到位、做到点子上，真正为群众解决学习、工作、生活中的实际困难的办法比较少。

42.情感：……安全感是相互的。你做得很辛苦，可能只是因为你没有做到点子上而已。不要用你的心思来套她的心思，她要的安全感很奇妙的。D：唉……我从前觉得，为了她吃再多苦、受再多累我都不在乎，可是要我这么事事交代，我实在受不了。分分秒秒……

43.促销：……当然，促销的方法远远不止这些，我们需要在对市场进行观察、分析以后，为自己的产品找一个定位，针对自己的受众群进行一定的促销策划，如此，才能将促销做到点子上，真正决胜终端。

44.做秀：……可见，做秀要获得成功，就要做到点子上。所做之秀要与产品的定位相符，与品牌的发展方向相符，同时还要善于借助外力……把秀做到点子上，你的个性也就突出了。做秀，得拿出点可以哗众取宠的本事来。既是做秀，便要遵从做秀的原则，别把秀做到……

45.服务营销：……“应急”，而且表示这种服务举措是真正做到点子上的那一类，希望以后多多推广。看来，服务在概念上是不是特立独行或者新颖别致，从消费者的角度来看，可能并不值得厂家花太多的力气来塑造。因为售后服务应该落实到“贴心”这个基本……

……

总之，“做到点子上”事事均需要、人人都向往。

史教授从通用理论出发，针对工作、生活中的焦点问题，为我们科学地、技术地、系统地、重点突出地讲述了把事做到点子上的原理、方式、方法。

大连卧龙国际知识经济研究院

史宪文趣言录(1)

史宪文趣言录

“魔鬼”定义

什么是成功？——成功就是差一点儿失败。

什么是失败？——失败就是差一点儿成功。

什么是自信？——自信就是看自己都上瘾。

什么是绝望？——绝望就是压根没敢想。

什么是老板？——脑筋一老，就死板。

什么是理念？——有一个道理，能经常念叨念叨。

什么是专家？——领域之内无所不知，领域之外什么都不知道。

什么是主流媒体？——经常能引起条件反射的地方。

什么是管理？——管理就是老板通过员工去完成连老板都完成不了的任务。

什么是别墅？——别墅就是你已经住习惯了的监狱。

什么是监狱？——监狱就是你尚未住习惯的别墅。

什么是中产阶级？——上不能创业，下不甘打工，中产阶级就是左右为难的阶级。

什么是失业？——把就业当成就义的结果。

著名理念

●无论是靠人情还是靠特权，所得到的都远不及市场送给你的真实、可信、可靠。

●没有策划的计划是废话，没有策划的规划是空话。

●只有死脑筋的人才怀念过去的机会，只有动脑筋的人才向往未来的机会。

●即使乱哄哄地前进，也比有秩序地停滞强。

●把客户拉到眼前，再登门拜访，“拉——登”就是营销。

●为了遥远的未来作出当前的决策，这就是战略。

●老板抓“可以”，经理抓“可能”，员工抓“可行”，这就是可歌可泣的现代企业。

●外交部长与婚介红娘，其思维方式是一样的。运气好些可当外交部长，运气差些当婚介红娘。

●什么人最革命？有产者发现自己即将变成无产者时最革命。

●把活生生的经营变成死数字的是会计，把死气沉沉的数字说活的是财务，把别人的财物说成是自己的数字的是财务总监。

●管人员的是人事，管人手的是人力资源，管人物的是人力资源总监。

●企业最重要的人力资源是老板，老板最要命的资源是自己的思想。

●小型企业下跳棋，中型企业下象棋，大型企业下围棋，巨型企业扛国旗。

●经常站在老板高度想问题的人，终究会成为老板。

●孩子的事是大事，孩子学习的事是更大的事，孩子的学习方法是最大的事，孩子学习方法的开发方法是天大的事。

幽默解字

开：开发、开放、三羊开泰……正“干”，斜“干”，两个字一拼——正干加斜干就是“开”。

领：领袖、领导、带领。命令的“令”，加上纸页的“页”——命令只有一页，这样的人才能当好领袖。

亲：在“一”件“小”事上建“立”感情。

成：“万”加“戈”，千刀万剐才能成功。

情：左边一个“心”字，右边一个“青”字，“心里一发青”那就是有情了。

奇：上面一个“大”字，下面一个“可”字，也就是说，要想创造奇迹，就必须想得“大”，大到常人的想象之外，又要“可”，可在常人的情理之中。

忙：左边一个“心”字，右边一个“亡”字——忙到一定程度，“心就死亡了”。

怕：左边一个“心”字旁，左边一个“白”字——头脑一片空白的人自然经常害怕。

创：左边是一个“仓”字，代表着机会；右边是一个立起来的“刀”，代表“本领”和“手段”。有市场机会，有看家本领，就可以创业了。

法：是由“水”字旁加一个“去”字组成的，意思是“要像水那样去”——好的法律应当像水一样，自自然然，完全符合自然规律，没有人为硬造的痕迹。

骗：左面一个“马”字——“马马虎虎”；右面是一个“扁”字——“扁平”。所以，“骗”——用花言巧语把人们说得马马虎虎，然后把人家的钱包掏扁了。所以，防止被骗的要领有两条：一是不听骗子们的花言巧语，二是把钱包的口锁死。

改：左边一个“己”字，表示“自己”；右边一个反写的“文”，意思是“用文化反对”。所以，只有用?进的文化反对了自己才能促使改革成功。

患：上面两个“中”，下面一个“心”——企业管理最大的隐患是“两个中心”。

精彩应答

【广州日报，2000年】

问：点子大师何阳因诈骗罪进了监狱，策划与骗子有什么区别?

答：策划人骗人肯定比别人高明。策划是工具，用在好的地方会化腐朽为神奇，用在坏的地方会祸国殃民。何阳不是因为策划进了监狱，而是因为不给人家策划而进了监狱。如果仅仅因为点子大师何阳进了监狱，就得出结论——策划人就是骗子，这是大错特错的。某家医院出现医疗事故，把病人给治死了，你能认为医院就是殡仪馆吗?何阳除了拥有点子大师的称号，还兼任一家报社的记者，能说记者全

是骗子吗？我反对何阳骗人的行为，但我仍然认可他对中国策划业所作出的启蒙贡献，看人要客观。正是因为策划人具有很大的智慧优势，为了使他们走正路，所以才要采取证书管理，不务正业的要吊销证书。我希望何阳取得WBSA认证，在新的时期，能继续为策划界作贡献。

【南京大学，2001年】

史宪文趣言录(2)

问：(纸条问题)我是一个大学生，请问如何策划去追女孩子？

答：我刚讲完“回避法”，这位大学生光想着追女孩子了，没有好好听课。我告诉你，无论如何去追女孩子都不算是策划，研究如何让女孩子追你才是策划！(笑声，掌声)大学生的根本任务是学习，我不赞成把恋爱作为大学生活的头等大事。只要你把学习抓好了，把修养提高了，女孩子就自然会尊重你的价值，获得美满的爱情就顺理成章了。大学生恋爱为什么成功率很低，大多是因为没有理性地去“追”，荒废了学业，耽误了成长，一旦反省过来，就后悔了，就没有了爱情动力。

【青岛，2001年】

开场白：山东最善于煽动，青岛最令人倾倒，(掌声)我来到了令人“倾倒”的大学，十分高兴。什么样的煽动能动员千军万马？什么样的思想能使千万人倾倒？什么样的帷幄运筹能决胜千里之外呢？创新的思维能办到，我今天就给大家讲创新思维的方法。

【南京电视台，2002年】

开场白：南京是六朝古都，但这些朝代都非常短，在座的各位南京人知道为什么在南京的朝代都很短吗？那是因为南京人富有创新精神！(笑声，掌声)企业要想使其产品快速更新换代，就必须大力开展创新工程……

【马来西亚，2002年】

问：中国事事搞策划，到处没有市场规则，为什么不事事搞规则？

答：规则是怎么出来的？不正是策划出来的吗？在竞争中搞策划，在策划中形成规则，这是人类的基本道路。许多人主张中国照搬西方的市场规则，我认为，有些规则可以比照，有些规则明显是欺负

我们第三世界国家的，我们只好重新策划，策划出一个新的规则来，保护我们的规则利益。(掌声)

【新加坡，2002年】

问：什么是企业的核心竞争力？有核心竞争力的组织最显著的外在特征是什么？

答：组织的核心竞争力是一个团队的思维方式和行为模式，形成习惯后连自己想改变都办不到。也就是说，企业具备核心竞争力最显著的特征是：老板想把企业搞垮都办不到！(笑声)

【北京大学，2003年】

问：史教授，您的演讲确实使我们感受到了WBSA策划科学的先进性和实用性，但为什么在社会上WBSA没有MBA那样有影响呢？

答：1898年中国有一件大事，那就是成立了北大；100年后，1998年，世界有件大事，那就是成立了WBSA。但这两件事在发生之初，社会影响都不大！(笑声，掌声)北大一直到1916年，在蔡元培的领导下才成了气候，为此北大人付出了18年的努力。WBSA仅仅走过5年的历史，但如果有北大人的帮助，我想WBSA用不了8年就成气候了！(掌声)

【大庆，2003年】

开场白：我今天来到了中国最有礼貌的城市，我发现大庆的街道两旁到处都是“磕头机”，大庆见谁都行礼。各位，大庆人有句名言：石油工人一声吼，地球也要抖三抖。大家知道地球为什么抖吗？那是因为地球害怕得直发抖，地球里的资源是有限的，但脑球里的资源是无限的(掌声)，今天我们一起来挖掘大脑里的资源。

【成都，2003年】

问：你认为世界上哪个策划最成功？

答：看样子你是一位企业主。企业家每天的工作就是投入产出，产出越多，投入越少，其策划就越成功。按这个标准，我认为世界上最成功的策划是刘备开发的三国项目——流一行眼泪就能让诸葛亮出

师未捷身先死，而且还死而后已。(笑声，掌声)眼泪的背后是道德力量，你既不想给人才高工资，又舍不得给众人才以股份，你只有用道德的力量了，士为知己者死。同力不如同心，同心不如同德。不过，你要真心地流泪，若是流出了鳄鱼的眼泪，那些人才就全跑了。(笑声，掌声)

【清华大学，2005年】

问：如何解决好就业问题?

答：首先，你要把就业与“就义”区别开(笑声)；其次，还要把就业与“迁就”区别开。

【湖北，2006年】

问：东风汽车的长期战略目标是成为世界前三大汽车厂，你认为实现这个目标的关键是什么?

答：路遥知马力，日久见“机芯”，技术是关键。长途载重是东风的优势，安全保靠最重要。总也不坏的车安全吗？一旦坏了，司机就会恐惧万分。经常抛锚，一修理就好，这样的车才有安全感，所以，技术先进主要在于服务司机，使修理技术先进，“坏了好修”这就是安全技术优势！(掌声，笑声)

【温州，2006年】

问：有些员工经?上班脱岗，怎么办?

答：两个办法，一是让经常脱岗的几个人组成一个临时小组——《脱岗员工处罚办法》起草小组(笑声)；二是让不脱岗的员工讨论《检举揭发脱岗人员的奖励办法》(掌声)。

精彩书摘

精彩书摘：提供该书最精彩的章节

相传，大英图书馆老馆年久失修，在新的地方建了一个新的图书馆，新馆建成后，要把老馆的书搬到新馆去。这本来是一个搬家公司的活儿，没什么好策划的，把书装上车，拉走，摆放到新馆即可。问题是按预算需要350万英镑，图书馆没有这么多钱。眼看着雨季就到了，不马上搬，这损失就大了。怎么办？馆长想了很多方案，但一筹莫展。

正当馆长苦恼的时候，一个馆员问馆长苦恼什么？馆长把情况向这个馆员介绍了一下。几天之后，馆员找到馆长，告诉馆长他有一个解决方案，不过仍然需要150万英镑。馆长十分高兴，因为图书馆有这么多钱。

“快说出来！”馆长很着急。

馆员说：“好主意也是商品，我有一个条件。”

“什么条件？”馆长更着急了。

“如果把150万英镑全花尽了，那权当我为图书馆作贡献了，如果有剩余，图书馆把剩余的钱给我。”

“那有什么问题？350万英镑我都认可了，150万英镑以内剩余的钱给你，我马上就能做主！”馆长很坚定地说。

“那咱们签订个合同？”馆员意识到发财的机会来了。

合同签订了，不久实施了馆员的新搬家方案。花150万英镑？连零头都没用完，就把图书馆给搬了。

原来，图书馆在报纸上发出了一条惊人的消息：从即日起，大英图书馆免费、无限量向市民借阅图书，条件是从老馆借出，还到新馆去……

馆员发财了……

某动物园，门厅冷落，园长对两个门卫说：“要以市场为导向，客户最想观赏稀有动物，你们两个去原始森林抓几个稀有动物回来，把稀有动物一圈，好收门票。”两个人得令去了原始森林，不久就发现山洞里出来一个人，这人一只眼，太稀有了，把他抓回去，一圈，新人类诞生，还不万人空巷？！他们俩开始抓这个一只眼的人。两个人抓一个人还不容易？正当他俩即将得手，心里一阵暗喜的时候，山洞里出来一群人，全是一只眼的！他们看到这两个人是两只眼，新人类诞生了！这两个可怜的双眼人被人家圈起来收门票了……这就是不恪守“客户永远是对的”判断原则的下场。

四个小孩和一只狗熊的故事(1)

四个小孩和一只狗熊的故事

谈到看事情的角度，有个寓言故事说得非常到位，这个故事在网上很流行，也许你已经看过、听过，但你听谁讲都没有我讲得地道，因为我是原创。

某一天，山顶上有四个小孩在做游戏，就在他们玩得最投入的时候，突然，山下的树林里“哗啦”一声，窜出来一只大狗熊。这只狗熊虽然步履蹒跚，但它“与时俱进”地向山顶走来，这四个小孩心里都清楚，这只狗熊到山顶将开展什么样的“创新工程”。

其中一个小孩，反应特别快，拔腿就跑。这是一个专门练短跑的小子，一口气跑出了好几百米。凡人遇到危机的时候，往往首先拿出自己的第一核心竞争力来摆脱危机。这小子跑出很远，感觉身后没有动静，自觉暂时安全了，才回过头来向山顶望去，人通常只有在自觉安全的时候才会关心其同类(“雷锋”除外)。小孩发现，他的三个小伙伴还在山顶，没动！于是，他着急了，向山顶喊：“你们三个快跑啊！狗熊上来是要吃人的。”

第二个小孩回答说：“你说的是废话，谁不知道狗熊要吃人，你只知道狗熊会吃人，狗熊还有一个核心竞争力，它最善于长跑，你跑有什么用？我的第一任务不是跑，而是穿好跑鞋，系好鞋带儿，我不用跑过狗熊，反正我也跑不过狗熊，我能跑过你们就行了！”

第二个小孩转身看了看第三个小孩，问道：“你在这儿愣着做什么？”

第三个小孩说：“你们三个都跑走吧，你们快点跑，最好跑得无影无踪，千万不要干扰了狗熊的视线，我要让狗熊离我近一点，保持安全距离即可，然后，我带着狗熊跑，跑过山下那条小河，我将带着狗熊走进‘新时代’，把它带到我爹开的森林动物园，白白地给我爹融入一头‘固定资产’。”

第三个小孩问第四个小孩："你为什么不走，你有什么打算，你想等死吗？"

第四个小孩说："我们四个人来此地的目的是痛快地玩一场，轻易不要改变初衷。整理、判断、创新三大步，没有整理就别判断，没有判断就别创新。你怎么知道狗熊是奔我们来的？也许狗熊的威胁根本就不存在！"大家定睛向山下望去，发现山坡上有一头猪，原来狗熊是奔猪去的，大家接着玩……

这是现代策划理论中的一个经典故事，它引出的道理很深很深。

人有四种血型，人在决策时也有四种"思型"：保守型、竞争型、投机型、理想型。

保守型，如第一个小孩，先从自我所能入手来考虑，自己擅长跑，也不管跑是否有用，起来就跑。

竞争型，如第二个小孩，先从对手所弱入手来考虑，发现竞争不过狗熊后，便把伙伴列为对手，找到比较优势，做好竞争准备。

四个小孩和一只狗熊的故事(2)

投机型，如第三个小孩，先从市场所需入手来考虑，在危机中发现机会。

理想型，如第四个小孩，先从目标所定入手来考虑，轻易不放弃自己的既定目标。

因为保守型的人决策时先想到自我，所以，也被称为“M”型(myself)；因为竞争型的人决策时先想到竞争对象，所以，也被称为“O”型(object)；因为投机型的人决策时先想到环境，所以，也被称为“E”型(environment)；因为理想型的人决策时先想到目标，所以，也被称为“G”型(goal)。

哪种思型好？都好，都不好，各有利弊。M型务实，但过于保守者愚笨，不灵活；O型灵活，但过于竞争者自私，甚至残忍；E型实用，但过于投机者冒险，不安全；G型坚定，但过于理想者就是死心眼儿。

在网上，常被称为“小木”、“小M”的，可能你经常以自己之心度人家之意，不站在别人的立场想问题。常被称为“小欧”、“小O”的，你可能太要强，常和别人比，争强好胜一族。常被称为“小义”、“小E”的，你可能表现得见异思迁，跟着环境变。常被称为“小急”、“小G”的，你可能表现得不达目的决不罢休。

而实际上，最佳的思型是MOEG，每个决策都保守、竞争、投机、理想。所以，从某一个侧面出发，看似正确的决策很多，而从四个面上看，正确的决策却很少很少。

人们为什么忙碌，是因为经常做出片面的决策，经常从一个片面决策换到另一个片面决策，只有找到正确的决策才不再瞎忙。

保守维系的自我(M)、竞争维系的对象(O)、投机维系的环境(E)、理想维系的目标(G)，四者圈起来的范围，学科上称之为“四面定位”。

四面都定不了位，那就是“四面楚歌”了，绝望了。

想“自我”，两个极端是长和短，保守思型的人常用的理念是“扬长避短”；想“对象”，两个极端是敌和我，竞争思型的人常用的理念是“克敌利我”；想“环境”，两个极端是利和害，投机思型的人常用的理念是“兴利避害”；想“目标”，两个极端是高和低，理想思型的人常用的理念是“从高就低”。

长、短、敌、我、利、害、高、低，此为“八方”，可见头脑世界和自然界一样，也有“四面八方”。

知道了“四面八方”和四个“思型”原理，研究别人的思路时，就可以首先判断对方的出发点，知道对方是从哪里出发的，你就知道守在哪里等着对方。研究自己的思路也是一样，这样就可以防止落入思维陷阱，执迷不悟的状态就是因为偏守某一个方面，没有四面八方地想所造成的。

做别人的思想工作，其基本原理就是换一个方面去引导对方重新认识问题……

如何把大象装到冰箱里

如何把大象装到冰箱里

除了思维角度，还有思维程序。

某年，中央电视台举办的春节联欢晚会上的一个小品，有这样一个情节：宋丹丹给赵本山出个题儿——如何把大象装到冰箱里，赵本山没答上。宋丹丹告诉赵本山标准答案：第一步把冰箱门打开，第二步把大象放进去，第三步把冰箱门关上。

这个答案既是正确的，也是错误的。

为什么说这个答案是错误的呢？因为需要在一定的条件下才能完成这三个步骤，什么条件？自我、对象、环境、目标。赵本山当然知道这三个步骤，他没有回答上来，是因为他想不通，他想不通是因为他已经把问题分解为：在什么样的自我条件下才能把那么大的大象装进那么小的冰箱里？装大象这个流程中涉及哪些研究对象？需要在什么样的环境下才能完成这三个步骤？是否需要更换目标？

为什么说这个答案是正确的呢？在很多情况下，“如何”这个词就是行动步骤的意思，也就是说，这个题目是“采取哪些步骤才能把大象装进冰箱？”所以，答案是三个步骤。

把事做到点子上，需要练这个基本功，那就是要先整理行动步骤，不要判断这个步骤是否可行。研究步骤是否可行是下一步的事。任何事若不可行，往往是落在具体步骤上，把大象装到冰箱里，三个步骤中，只有第二步不可行。所以，善于整理步骤的人，往往能把一个大问题变成一个小问题，把全局问题变成局部问题，大事化小，小事化了。

吃一堑长一智，如果现在宋丹丹再问赵本山：如何把月球旅游区规划好？如果赵本山听过我的旅游区开发课，就会迅速回答道：第一步交通、第二步观光、第三步购物、第四步餐饮、第五步娱乐、第六步住宿。这是旅游区开发的通用步骤。而且，忽悠大师赵本山还可能

反问宋丹丹：如何举办“咱俩”的婚礼？这么复杂的一件事，估计宋丹丹也将张口结舌。赵本山会很专业地告诉她：五步——发布期待、广泛动员、连贯焦点、一举推出、辐射久远。这是庆典活动类项目的五个行动步骤。

主持会议，整理的工夫非常重要。基本经验是按照整理、判断、创新的节奏来控制会议进程。整理就是针对问题谈传统的解决步骤，判断就是指出不可行的具体环节，创新就是如何调动“四面八方”把不可行的环节克服掉。

坏孩子和西瓜奶奶(1)

坏孩子和西瓜奶奶

有个坏孩子叫童儿，淘气得要命，偷邻居家好吃的东西解馋、让大人掉进陷阱来取乐……这天他开始打上了西瓜奶奶的主意。

村里有个老奶奶，每年都在院子里种些西瓜，人们都叫她西瓜奶奶。西瓜奶奶每年都把西瓜分给孩子们吃。童儿每年都能吃到西瓜奶奶分的西瓜，但他还是觉得偷吃的西瓜甜。

西瓜奶奶的耳朵不灵，声音小了听不见。于是她拴养了一条狗，一旦有人进了院子，这狗就大叫，西瓜奶奶听到狗叫声就拎着大鞭子出来，看是否有人进院子。童儿试验了一次，刚一翻墙，那狗就大叫，片刻，西瓜奶奶就拎着鞭子出来了。他盘算着时间，从狗叫到西瓜奶奶出门，这段时间很短，他根本就跑不到西瓜地，更不用说再跑回来而且还不让西瓜奶奶看见。

如何不让西瓜奶奶看见呢？一旦让西瓜奶奶看见，即使逃脱了，西瓜奶奶告诉了爸爸，爸爸也得毒打他一顿！

童儿想了一计。

一个漆黑的夜晚，他怀揣着一包石头、土块儿，摸到了西瓜奶奶院外的大墙边。他向院子里抛一块石头，那狗嗷地一声就叫起来了，片刻，西瓜奶奶开门出来了。童儿趴在墙外，一会儿，西瓜奶奶没有发现“敌情”，回到屋里去了。过了一会儿，估计西瓜奶奶上床休息了，童儿又向院子里抛一块石头，狗又叫开了，西瓜奶奶又出来了……西瓜奶奶第三次出来，不是向院子里张望，而是给那条可怜的狗一顿鞭子，惩罚它“谎报军情”。一会儿，西瓜奶奶气哼哼地回屋了。

童儿这时翻墙而入，狗还是忠于职守地叫，西瓜奶奶没有理会它。童儿得手了，他把偷来的西瓜埋在了自家的院子里，准备第二天美美地吃上一顿。

坏孩子和西瓜奶奶(2)

第二天，童儿起得很早，扒出西瓜，躲在院子的角落里，把西瓜摔开，坏了，这不是西瓜，而是冬瓜！偷错了。更糟糕的是，西瓜奶奶来了，她发现了秘密，原来前两天刚下过雨，童儿的脚印告诉了西瓜奶奶昨天晚上发生的一切。这次童儿没有被西瓜奶奶“告密”，西瓜奶奶还“奖励”了童儿一个大西瓜。

这个故事告诉我们：破坏对方的判断，将导致对方决策失误；而疏忽自己的判断，也将导致自己决策的失败。

西瓜奶奶的判断原则是“狗叫即有贼”，童儿用事实证明西瓜奶奶的判断原则是错误的，使西瓜奶奶对自己的判断原则产生了怀疑，最终放弃了这个判断原则。旧的判断原则已经放弃，新的判断原则还没有树立起来，做事就不可能做到点子上。

掌握了对方的判断原则，帮助别人的时候也可以帮到点子上。

你为老板做事，就必须知道老板的判断原则，老板要赶飞机，让你弄点吃的，你到处去找老板最爱吃的狗不理包子，等你买回来包子，飞机早飞走了。老板的判断原则是“快”，你就不能把判断原则仍然定在“好”上。当然“既快又好”最好。

明确自己的判断原则，则有助于使自己的行动更加坚定。

1990年，××开发区要设立保税区，领导主持会议，问在座的各位谁知道保税区规划。十几个人，你看着我，我看着你，谁也不知道怎么搞保税区，毕竟是一个全新事物。我说：“领导，我知道怎么搞。”我知道吗？其实，我不知道。我为什么说我知道呢？因为我的工作判断原则是“别人不懂的事我去做”。我实际上不懂，怎么办？我对领导说：“给我一个月时间，我需要参考一下深圳的经验，使我们的保税区规划得更加合理。”——调研一下，学习一下，不就明白了嘛！我起草了《××保税区综合管理办法》第一稿，这个文件获得了国务院特区办的批准。

说句玩笑话，为什么那么多人会被辞退？就是领导安排工作时，都说“我不知道怎么做”，所以，领导只好让他下岗。

大英图书馆搬迁(1)

大英图书馆搬迁

相传，大英图书馆老馆年久失修，在新的地方建了一个新的图书馆，新馆建成后，要把老馆的书搬到新馆去。这本来是一个搬家公司的活儿，没什么好策划的，把书装上车，拉走，摆放到新馆即可。问题是按预算需要350万英镑，图书馆没有这么多钱。眼看着雨季就到了，不马上搬，这损失就大了。怎么办？馆长想了很多方案，但一筹莫展。

正当馆长苦恼的时候，一个馆员问馆长苦恼什么？馆长把情况向这个馆员介绍了一下。几天之后，馆员找到馆长，告诉馆长他有一个解决方案，不过仍然需要150万英镑。馆长十分高兴，因为图书馆有这么多钱。

“快说出来！”馆长很着急。

馆员说：“好主意也是商品，我有一个条件。”

“什么条件？”馆长更着急了。

“如果把150万英镑全花尽了，那权当我为图书馆作贡献了，如果有剩余，图书馆把剩余的钱给我。”

“那有什么问题？350万英镑我都认可了，150万英镑以内剩余的钱给你，我马上就能做主！”馆长很坚定地说。

“那咱们签订个合同？”馆员意识到发财的机会来了。

合同签订了，不久实施了馆员的新搬家方案。花150万英镑？连零头都没用完，就把图书馆给搬了。

原来，图书馆在报纸上发出了一条惊人的消息：从即日起，大英图书馆免费、无限量向市民借阅图书，条件是从老馆借出，还到新馆去……

馆员发财了……

馆员的创新思维方法就是背景转换法(后面会讲到这个方法)。

判断某个环节不可行，又不想放弃，就必须采取创新。

建国初期工业领域有句名言：有条件要上，没有条件创造条件也要上。这“创造”的价值是巨大的。“中国创造”比“中国制造”重要得多！创造需要创新思维，创新思维需要创新方法，使用创新思维方法，把事情做到点子上，那才是最高境界。据说，人到老了，特别是临死的时候，留在大脑里的最后一幕就是自己的创新经历。

思路容易发生的七个故障

我们不知不觉地讲了思维的七个方面：自我(M)、对象(O)、环境(E)、目标(G)、决策步骤(也称“决策环”)(P)、判断原则(J)和创新方法(C)。

只要思路对，就能把事情做到点子上。

思路不对，肯定是某个环节出现了故障。

自我有长短，在长短问题上很容易出问题。有位同学，临毕业的时候想去找工作，我问他有没有个原则啊，他说：“就要发挥自己的特长。”我问他自认为有什么特长？他说他的特长是文笔比较好。可是在我的印象中，他是错字连篇的小家伙，连标点符号都不会用，他怎么能说自己文笔比较好呢？我仔细一琢磨，他说的有一定的道理，因为他口吃，表达不清楚，说句话就脸红脖子粗的，像爬山似的，他无法用语言与别人正常交流，所以，自己和自己比，在各个方面中，文笔可能就是最大的长处了。人的长处可以自我比较，但是在走向生活的时候，长处是在竞争中体现出来的。就他那样的文笔，怎么能和其他的应聘者去竞争岗位呢？如果换一个环境，也许他的口才都是优势，比如，到爪哇去教中文，口吃就是优势，因为讲得慢，讲得有节奏，外国人听着比较合适。

对象分敌我，在敌我问题上很容易出现错误。有一位商场专业的策划人，获得了WBSA策划师证书后，有了招牌，一家大商场重用了他。他也很争气，上任不到一年，把周围的商场全打败了，年终老板给了他40万元奖金，他高兴极了，电话里嚷嚷着要重谢我对他的栽

培。可是，不久后的一天，他又来电话了，非常气愤、沮丧的音调，“这老板不是个东西！”原来，他被辞退了。听了他的详述，我说，老板辞退他是对的，因为他帮助老板战胜了所有对手，垄断了，消灭竞争了，没有竞争还需要策划吗？不需要策划还能留他这个策划师吗？人家老板的决策是正确的，总不能人力资源闲置浪费呀！我告诉他，他还没有修炼到位，他违反了“敌我”原则，这里所谓的“敌”不是指敌人，而是“利益矛盾者”。他要想继续在这个企业做，就不能使老板由“我”变成“敌”。我告诉他，当老板奖励他40万元的时候，应当这样表态：“40万元奖金不少，我很高兴，但我又乐不起来。”老板问原因，他就说：“因为我们的胜利是暂时的，只要站得更高、看得更远，不难发现，更大的危机即将来临……”老板一惊，这人还得重用。

环境藏利害，也容易被人忽略。一家卖手机的店搞开业仪式，邀请了很多老板助兴，由于前一阶段有商业纠纷，主办单位怕有人闹事，邀请了几名警察到现场，警察穿着警服醒目地坐在会场前排，“看谁敢闹事”？可是，一些人刚进会场，一看警察站岗，就走了。为什么走？一些人可能有违法行为，自然怕警察；前几天本城市发生一起爆炸案，一些人怕不安全；一些知情人怕闹事……你说警察在场是利还是害？不请警察怎么样？万一有人闹事？所以，环境的利和害是需要辨证研究的。

大英图书馆搬迁(2)

目标含高低。表面上看高低容易衡量，但在具体环境里，就很容易判断失误。高考，上大学目标高还是上中专目标高？那还用问？当然是上大学目标高了。我当年之所以能够考上大学，其根本原因是我考不上中专，也就是说，我是因为考不上中专，所以才考上大学的！在20世纪80年代初的时候，我的家乡还是十分贫穷的。贫穷就必然落后，方方面面都落后，“贫下中学们”以跳出农村田野为荣，无论是考学还是招工，好老师以调走为荣，穷就越穷。所以方圆几十里，三万人没有一个大学生。我1979年初中毕业。整个初中阶段是在干一天农活上一天课的情况下度过的，高中的老师走光了，于是在我升高中时本乡的高中撤销了，300多名初中生要考县里的高中，名额只有20个。我考了第22名，是落榜生里的第二名！几位家长不甘心，集体聘老师，搞个土高中班，凑合着教学。1981年高考前夕，开始报志愿。那年报志愿的规则是大学与中专不得兼报，也就是说，报考大学就不能报考中专，报考中专就不能报考大学。我的几位同学都报考了中专，我到县里一打听，当初考上重点高中的同学也全都报考了中专。比我学习成绩好的同学都报考了中专，我想：“我能考上中专吗？”于是，在家里的一片反对声中，我“被逼无奈”报考了大学。结果，我考上了大学，成为家乡的第一位大学生。那些好学生有些连中专也没有考上。

做事程序上也很容易出问题。安徽有个房地产老板，在某开发区旁边搞一大片水畔土地，地理好，水形也好。只是因为这里的水污染严重，所以，土地价格非常便宜。老板算一笔账，治水的钱远远少于土地的增值，一本万利。他们策划了一个方案，开发步骤如下：协同环保部门堵住开发区企业污染源、治理现有水系、养鱼并组织钓鱼比赛……应当说，这是一个表面上看来十分精明的行动方案。我看过方案后，我问他们的老板：“这房子最后要卖给谁呀？”他说卖给开发区

职工。可是，国家环保政策正处于严格执行阶段，你的第一步骤就会导致许多企业关门，效益好的几家大企业全是污染型的企业，企业关门了，你的房子卖给谁？第一个步骤与最后一个步骤是矛盾的！老板恍然大悟。据说，至今这个项目还在停着。

北方人把坚持己见的人称为“主意正”，用科学的语言讲就是“判断原则明确”。做人做事都要讲原则，没有原则、忘记原则、放弃原则做事都是很危险的。搞营销的做市场，大多采取“以市场为导向”的判断原则，即做任何事情都要看看是否符合客户的需求，把这个原则变成一句口号，就是著名的“客户永远是对的”。这个原则几乎没有人反对，但是落实在具体的行动步骤上，人们经常在不知不觉中放弃了这个原则，造成事与愿违的不良销售后果。这方面的教训很多。我把背离“以市场为导向”判断原则做事的情节用一个寓言故事描述出来，就是著名的“一只眼与两只眼”。

某动物园，门厅冷落，园长对两个门卫说：“要以市场为导向，客户最想观赏稀有动物，你们两个去原始森林抓几个稀有动物回来，把稀有动物一圈，好收门票。”两个人得令去了原始森林，不久就发现山洞里出来一个人，这人一只眼，太稀有了，把他抓回去，一圈，新人类诞生，还不万人空巷？！他们俩开始抓这个一只眼的人。两个人抓一个人还不容易？正当他俩即将得手，心里一阵暗喜的时候，山洞里出来一群人，全是一只眼的！他们看到这两个人是两只眼，新人类诞生了！这两个可怜的双眼人被人家圈起来收门票了……这就是不恪守“客户永远是对的”判断原则的下场。

有时缺乏创新意识，或创新不得法，也不能把事情做到点子上。不使用背景转换法，前面讲的大英图书馆搬迁怎能如期完成？某家防盗门公司是从乡镇企业发展起来的，有了规模后，为了更贴近市场，在营业额达到一个亿左右的时候搬到城市里。这时，随着本地市场的开放，外地竞争对手成批地进入。老板的产业有规模，同时，他的亲属在公司里也累积出了规模，光部门领导一级的亲属就有13个之多。

老板早就知道这些亲属已经不适应新的市场竞争了，好不容易找到的人才，放在公司里没有两天就被这些亲属给挤跑了。老板问我怎么办？我告诉他采取外置法，所谓“外置法”就是从企业管理环境外部成建制地引入新的管理部门或管理体系。他依法行事：在企业外与外商成立了一个虚设的合资公司，招聘了一批像样儿的人才，这些人才磨合得差不多了，老板干脆把自己的办公桌搬到了这个合资公司，合资公司成了“总部”，原来的那些亲属全部变成了下属公司的成员，给他们划一块儿低级产业，给他们一些股份……终于摆脱了家族对企业的束缚，提高了竞争力，企业得到了长足的发展。后来，有个国有企业老总，听我讲这个故事，也如法炮制“外置法”，在企业之外另设一个企业，想脱壳，把国有资产变成他的私有资产，结果被政府识破，被认定为侵吞国有资产，至今还在监狱里，他被“外置”了。可见，使用创新方法也是有条件的，“不违法”是所有商业行为的最高判断原则。

图谋才是硬道理(1)

图谋才是硬道理

要想把事情做到点子上，七个方面都必须思考正确。理论上讲没有问题，可是在实际操作过程中，要想把握好这七个方面是十分困难的。自己决策自己的事，难度还小些，毕竟自己了解自己。如果是帮助别人做事，还要掌握对方的思维，在时间有限的情况下，难度可想而知。

为了便于快速、全面、准确地把握自己的思维，快速、全面、准确地把握受助对象的思维，采取图形化思维就显得十分必要。

把这七个方面有机地、形象地整合在一个图形上，这个图形就是著名的OK模型，也称之为“脑图”。

自我——M(m为小自我)。

对象——O。

环境——E。

目标——G。

程序(决策环)——P。步骤(决策点)——P1、P2、P3…PN；分步骤(决策子点)(即决策子环上的决策点)——P1-1、P1-2、P1-3…P1-N；P2-N；P3-N。

判断——J，判断原则——J1、J2、J3、J4…JN。

创新——C，创新方法——C1、C2、C3、C4…CN。

OK模型将七个决策要素结成这样的结构关系，表达了决策思维的各项主张：

1．树立自我与站稳立场——自我观；所以，自我的位置是在中央的。

2．围绕对象与抓住对象——对象观；所以，对象的位置是在自我的环抱中的。

3．扎根环境与脚踏实地——环境观；所以，环境的位置是在基础上的。

4．追踪目标与胸怀目标——目标观；所以，目标的位置在自我的心中。

5．点环整理与完善程序——整理；所以，程序步骤是要圆满的，是要与“四面八方”兼容的。

6．循环判断与正确论证——判断；所以，判断是要紧紧地围绕决策环工作的，且要实事求是，要收敛思维，严肃认真。

图谋才是硬道理(2)

7．定点创新与优势突破——创新；所以，创新也是要紧紧地围绕决策环工作的，且要追求向上，要发散思维，要积极活泼。

此外，在OK图形上，创新指针在上，判断指针在下，也是强调：判断是创新的前提和基础。

创新指针和判断指针在OK模型上的动作表面上看是一致的，都是围绕着决策环转，但目的不同，判断的目的是评估、分析、考察每个决策点是否可行；而创新的目的是过滤、选择、锁定某一个决策点，进行突破性思维，使该决策点发生有利的变化。

图中P5点处有一个小环，这说明有些决策点可深入到子环，大决策环套小决策环，形成决策环系。

大家看OK图千万不要把它理解为几何图形，它只是一个逻辑关系的写照而已。

许多人刚接触这个图形，感到不适应，甚至有一种把简单问题复杂化的感觉。

这是对工具的陌生感造成的，绝大多数人对任何新工具都有一种天生的排斥意识。熟练后，你就会离不开它。熟练到一定程度，养成OK思维习惯后，图形在心中，不用图谋也OK。

OK图形的意义远不止建立思维要素的逻辑关系。

第一个意义在于它使电脑加入了决策工作，也就是说，把这个图形作为数据库的形式，人们的思维就可以在电脑上展开，电脑替代了人脑的部分工作。

第二个意义在于它使思维比对变得十分简单。用标准的理论模型与自己的思维模型进行比较，在电脑上就能直观地发现自己的思维漏洞。

第三个意义在于它使经验借鉴变得十分简单。可以从数据库存储的大量的决策经验中瞬间查找出最有借鉴价值的案例，实现了自动咨

询。

还有更多、更重要的意义和价值，我们后面再说。总之，退一步进两步，把思维建立在模型上“机械化”之后，“勤能补拙”的电脑就可以上手了，电脑又将人脑的效率大幅度提高。别忘了，要把事情做到点子上，思维的质量和思维的效率同样重要。

把这个图形称为OK，是我取的名。一来，这个图形变化一下，决策环圆圈向前移动，形状很像OK，把环境那根线再表示出来，就是在OK下面加个下划线。二来，OK这个词含义好，是美国开国总统华盛顿发明的，是从“allright”演变而来的，天生就是把事情做到点子上的贺词。

所以，以后见面打招呼，谈到近来面临的工作挑战时，就说：“你OK了吗？”意思是：“你把事情做到点子上了吗？”“你找到做事情的点子了吗？”

下面我们借助诸葛亮的智慧，在OK上把思路走一遍，看看如何具体地把事情做到点子上。

千古名篇——《隆中对》(1)

千古名篇——《隆中对》

在悠悠的历史长河中，在茫茫的人海中，找一个人物来代表策划，作为策划的第一形象代言人，那非诸葛亮莫属。因为他既是一位策划的理论家，也是一位杰出的实践家，既是一位历史人物，也是一位文学人物。

1800年前，一位27岁的青年下岗职工，在农闲的季节，只身来到“隆中人才交流市场”，去应聘“刘备股份有限公司”的“企划部经理”，递交了一篇著名的应聘报告——《隆中对》。这仅仅三百多字的“应聘报告”是策划界广泛仿用的战略名篇。格式非常人性化，逻辑严谨，环环相扣，一气呵成，一脉穿底。内容非常合乎现代战略策划的理论结构。就是这区区三百多字，引三国无数英雄竟折腰。刘备按它行事，仅凭关张二将，以无博有，以小博大，竟能很快立国；刘备稍有违背，半途而废，损邦误国，留下终身遗憾。这就是“策”。

“策”字的原形，上为竹字头，下面一个宋字。“宋”原意是一声巨响，所以，“策”就是用锋利的竹子打击出一声巨响，我们引申来说，“策”就是道破天机。什么是“天机”？“天机”就是最高的机理、最高的规律。世界上什么力量最伟大？规律的力量是最伟大的。顺规律者昌，逆规律者亡。柔弱的一滴水，如果符合规律地流动，它可以辗转千沼，不远万里，终归大海。从贫民到总统，从大老板到穷光蛋，人间一切惊心动魄、起起伏伏，都是由规律来掌控的。诸葛亮三百多字就道破了三国时期竞争的规律，也就这三百多字凑足了诸葛亮“入股”“刘备股份有限公司”的“原始资本”。知识不在于其千言万语、长篇大论，只在于它是否触及了“天机”，是否“策”到了规律。影响世界进程的名篇名著往往是短小精悍的。老子五千字就使道德有经，孙子又五千字就使兵家有法，爱因斯坦的一千多字就使原子弹有了摇篮。

能“策”的人，能指出规律的人，本来就不多，进而利用规律抓住机会，雷厉风行，巧做大业，独领风骚，这样的人就更少了。策划的“划”，就是指在“策”的基础上能够引导潮流的人。诸葛亮不仅能“策”，还善于“划”。在他加入刘备“公司”不久，曹操挥军南下，80万大军饮马长江，竞争格局骤然变化。巨变之中必有机遇。于是，按《隆中对》的战略方案，诸葛亮果断地在赤壁这个小渔村划了一个“高新园区”，上了两个“高新技术项目”，一个是“火烧赤壁”，另一个是“草船借箭”。专利发明后进行了无形资产评估，然后造势，到东吴开展大规模的招商引资，组成了合资公司，经营了几个月，就开始分红，分到了荆州，又分到了益州。这两块资产来得成本低廉，但价值连“国”。这就是“划”，这就是取得领先优势，引导潮流。

只有获得了领先优势后进而获得的利润才是绿色的。在市场经济中谁不图钱？然而，钱的来法多种多样。有人总结：挣钱，赚钱，生钱。同样是来钱，拼搏的方法不同，付出的代价就大不相同。大家看，“挣”这个字，提手旁加个“争”字，把手摊开了争，可见是最费力的；“赚”就好多了，“贝”是利润，“兼”是兼并，兼并可以一下子就获得很多利润；但赚钱还不如生钱，“生”这个字，底下一条线上面一个“牛”字，那意思是说，在资本的平台上，赶上了牛市，就可以坐地来钱了。我们经常说，西方资本主义国家那些资本家们原始积累的时候，往往是每一个铜板上都挂着血丝。今天，中国发展市场经济，原始积累阶段，个别私营企业家所得到的利润也深受污染。钱没少赚，只是钱的来路充满了凶险。为了躲债，不是流落异国他乡，就是躲在铁门后面，自动地把自己圈进了监狱，这样的利润，这样的原始积累，这样的第一桶金，给你们，你们敢要吗？谁不想赚取绿色的利润、没有污染的利润、干干净净的利润？那就必须在市场上遥遥领先，当然，在市场上赚取领先的利润，那得需要真功夫。这个真功夫，就必须包括策划。

如果我们图方便，想在最短的时间里掌握策划思维的基本操作要领，一个最简便的方法就是背诵《隆中对》。

“自董卓造逆以来，天下豪杰并起。曹操势不及袁绍，而竟能克绍者，非惟天时，抑亦人谋也。

今操已拥百万之众，挟天子以令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，此可用为援而不可图也。

千古名篇——《隆中对》(2)

荆州北据汉、沔，利尽南海，东连吴会，西通巴、蜀，此用武之地，非其主不能守；是殆天所以资将军，将军岂有意乎？益州险塞，沃野千里，天府之国，高祖因之以成帝业；今刘璋暗弱，民殷国富，而不知存恤，智能之士，思得明君。

将军既帝室之胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤如渴，若跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚彝、越，外结孙权，内修政理；待天下有变，则命一上将将荆州之兵以向宛、洛，将军身率益州之众以出秦川，百姓有不箪食壶浆以迎将军者乎？诚如是，则大业可成，汉室可兴矣。此亮所以为将军谋者也。惟将军图之。”

言罢，命童子取出画一轴，挂于中堂，指谓玄德曰：“此西川五十四州之图也。将军欲成霸业，北让曹操占天时，南让孙权占地利，将军可占人和。先取荆州为家，后即取西川建基业，以成鼎足之势，然后可图中原也。”

简要译文：诸葛亮对刘备说：“现在曹操已经战胜袁绍，拥有一百万兵力，而且他又挟持天子发号施令。这就不能光凭武力和他争胜负了。孙权占据江东一带，已经三代。江东地势险要，现在百姓归附他，还有一批有才能的人为他效力。看来，也只能和他联合，不能打他的主意。”

接着，诸葛亮分析了荆州和益州(今四川、云南和陕西、甘肃、湖北、贵州的一部)的形势，认为荆州是一个军事要地，可是刘表是守不住这块地方的。益州土地肥沃广阔，向来称为“天府之国”，可是那里的主人刘璋也是个懦弱无能的人，大家都对他不满意。

最后，他说：“将军是皇室的后代，天下闻名，如果您能占领荆、益两州的地方，对外联合孙权，对内整顿内政，一旦有机会，就可以从荆州、益州两路进军，攻击曹操。到那时，有谁不欢迎将军呢。能够这样，功业就可以成就，汉室也可以恢复了。”

诸葛亮的《隆中对》的最大价值在于：决策思维的七个要素齐全，而且用最短的篇幅，完美地表述了这七个要素之间的关系。如果你不想过深地研究，仅凭《隆中对》即可开发决策方案——仿照《隆中对》填空，“自董卓以来，天下豪杰……”变成“自改革开放以来，市场经济……”、“自深圳民俗村以来，旅游业……”、“自大连绿化以来，城市经营……”。

下面，我们系统地结合当前实际分析一下《隆中对》中的各个思维要素及其相互之间的关系。

竞而不争——曹孙(1)

竞而不争——曹孙

第二段更加精彩："……今操已拥百万之众，挟天子以令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，此可用为援而不可图也……"

这一段讲的是对象。如何选对决策对象，对于低成本地克服困难意义重大。著名的"疲秦计"恰当地说明了这一点。公元前256年"商鞅变法"，其奖励耕战的政策使秦国迅速强大，并开始把目光投向邻国韩国，因为韩国位于秦国东出函谷关之后的交通要道，成为秦国向东扩张的障碍。面对强秦的威胁，韩国惊恐不已，都城数迁，然而这并不能躲避秦国咄咄逼人的攻势。公元前266年，秦王采纳了"远交近攻"的策略，即秦国要想吞并天下，首先要灭掉韩国，"灭韩"成了秦国战略策划的第一个决策点。公元前260年的长平之战，使韩国认识到灭国之日即将来临。在以秦国为决策对象没有希望的情况下，为了摆脱灭亡的命运，韩惠王派出一个手无寸铁的水利工程师郑国，去说服秦国当政者兴修水利。在韩国看来，这是危难之际疲乏秦国、救亡图存的好办法。在当时，各国没有常备军队，全民皆兵，而修郑国渠这样的大型灌溉工程，秦国要动用所有青壮年劳力，耗费大量财力和精力，这必然会大大影响秦国的战争力量。韩国想借此求得暂时的安宁。肩负拯救韩国命运的郑国，在咸阳宫见到了秦国当时的主政者吕不韦，提出了修渠建议。郑国的建议与吕不韦急于建功立业的想法不谋而合，吕不韦迅速组织力量开始修建郑国渠。公元前246年，工程开始实施，到公元前236年郑国渠完工，韩国得到了长达十年的相对安宁。当然，韩国最终也没有逃脱被灭国的命运。

尽管韩王的目的没有达到，但这个决策毕竟以几乎为零的代价换取了他的王朝延续十年之久。试想，如果韩国能利用这十年的喘息之机强大自我，十年后双方的军事力量对比发生大的变化，也许韩国能

够保住，甚至也有统一中国的机会。从历史唯物主义观点来看，不以成败论英雄，韩王虽败，但他的“疲秦计”仍然不失决策的借鉴意义。从决策对象角度讲，把决策对象由原来的“秦国军队”变成了“秦国水利”，把与秦国军队进行战场较量变成了说服秦国的决策者，只是这么一个小小的对象变化，就把决策难度大大地降低了。

谁是我们的敌人，谁是我们的朋友，这句话是所有从事竞争性工作的人都应当牢记的。

我们说人心不可测，在对象问题上，表现得十分到位。人们在决策时，会想到多种对象，私自对象、外在对象、借助对象、防范对象，这些都是对象。看得见的是外在对象，看不见的是私自对象，或明或暗的是借助对象和防范对象。

自私是人的一个本质，私自对象就是人们心目中最终要树立的对象。有时先有私自对象，后去找外在对象、借助对象和防范对象；有时先有外在对象和借助对象，后树立私自对象，最后再确定防范对象……

人们之所以每天都精神抖擞地活着，就是因为他有个私自对象。我们说有人怀着不可告人的目的，实际上应该说怀着不可告人的对象和目的。私自对象一般都忌讳被别人知道，第一种原因是怕泄露了机密后就会失去原来的优势。曹操和司马懿商量事要在密室里，因为周围敌方的耳目、间谍很多，他不能把自己什么时间出兵去攻打谁都告诉对手，竞争的双方实力相差无几，谁先下手，可能谁就获得了胜利。美国去打伊拉克就不需要那么保密，因为实力相差悬殊，如大人打小孩一般，可以事先告诉你，我将要打你，你没什么办法。我们经常说：“人要活得堂堂正正，要襟怀坦荡”，说这话需要有个前提，那就是当你实力相当强大的时候。没有实力的人，往往秘密多，因为他弱，但有实力的人，眼中没有对手，没有防范对象，也经常做出莽撞的事。实际上没有绝对的强大，当你忘乎所以的时候，一定会有更强的对手来找你。

私自对象不可告人的第二个原因，那就是私心大多数的时候会受到公众的抵制。私自对象不可告人的第三个原因，就是怕有损公肥私的嫌疑。

正是因为私自对象中有许多是不可告人的，所以，在策划决策时就得树立个外在对象，因为没有对象是无法提出决策、建议的。这一点连小孩子都知道。小孩儿想吃雪糕，但雪糕只有一支，他想独占，却不愿意暴露自己的私自对象，更不愿意暴露自己在打独占雪糕的主意，于是，他对身边的爷爷奶奶说，爷爷的胃口不好，吃雪糕会凉坏的，又对奶奶说，奶奶的牙不好，吃了雪糕会牙疼。他不说自己要吃，而是说别人都不宜去吃，那么在雪糕将要融化的时候总得有人去吃吧？别人都不能吃，那就只有他去吃了。在公司职场中，也经常有这种用外在对象来包装私自对象的情况。

我们会看到社会上有很多公益事业，有些纯粹是公益，也有些是打着公益的幌子，半公益半利益的。有一家基金会，打着老祖宗的牌，号召人们去寻根问祖，谁参加活动都需要出钱。你细一研究，有点公益事业的味道，但主要的本质是为了要钱。他怎么不说："看在老祖宗的面子上给我出钱呢？"因为这话不好听。即使大家明知道是这么回事，也万不能这样说。这时，就需要有一个冠冕堂皇的借口——寻根问祖，翻译过来就是，"寻"谁是出钱者，"问"你将出多少钱！

竞而不争——曹孙(2)

“借”字在策划中有十分突出的地位，自己力量不足，可以借助力量强大的人，自己没有名分，可以借助更有名分的人，自己不懂事理，可以借助懂事理的人……几乎没有哪一个成功者不曾借助别人的。一家企业是做工程的，这几年社会的环境意识在不断提高，尤其是受到“非典”的惊吓之后，从政府到民间，环境的投入在不断加强。民心就是商机，社会的潜意识能给商家带来显著的效益，于是这个企业就准备增加绿化的项目，在技术上、资金上都做了充分的准备。但是承揽市政绿化工程的难度依然很大，原因是你有再大的实力，人家也不能马上认可你，市场接受你需要一段时间，尤其需要你积累的样板作品做实证。于是，在策划师的点拨下，他把企业绿化的部分拿到了大连，在大连注册了一家公司，在大连照了很多绿化的照片，大连的风景本来就漂亮，通过电脑一处理就更漂亮了。其实，这些绿化的广场与他根本没关系。但他把这些照片和自己公司的情况编制成宣传册以后，再去其他城市公关，甚至回他本城市公关，就比从前顺当多了。因为他是大连的绿化公司，一个几十万的小工程，不会有人花本钱、搭时间，去大连考证一下，哪些草坪是他的公司绿化的……一个简单的工商注册，一个简单的画册，就利用成了借助对象——大连绿化。海尔就是借助在德国某地的一次评选，使它的冰箱在冰箱王国里成了王，后来才有了海尔在美国的辉煌。

社会上经常搞各种各样的活动，有一个基本成型的借助关系——主办、协办、承办，也就是说，在一定的时期内，各方相互利用，使它们暂时合为一体，活动一结束，这种关系就结束了。这就是临时借助，主办方往往是承办方临时性的借助对象。两家长期合作关系的确定不是一件容易的事，相互之间缺乏信任度，所以人们就发明了一种循序渐进的方法——试点。两家从小事上一事一议地合作，逐渐升级，最终达到长期相互借助的目的。不管是多么貌似严肃的机构，都

是由活生生的人组成的，中国民间有句话，“人怕见面，树怕扒皮”，只要有机会进行相互合作，相互借助，哪怕是一件很小的事，都有机会使借助对象的当权者人心发生有利的变化。你看有些企业在银行的贷款很多，这些贷款户基本上都是初期在银行方积累出好的信誉，先少借一些，提前还，好借好还，再借不难，不知不觉之中，越借越多，借出瘾了，不借心难受，不用钱也要借钱，就有那么一群企业最终靠着银行来生存。

做一个策划不容易，为了实现私自对象还要利用外在对象去伪装，还要用借助对象的力量来协助自己，弥补自己的不足，同时还要防止别人抢去自己的胜利果实。我们经常需要防范的竞争对手就成了防范对象，俗话说，害人之心不可有，防人之心不可无。防范对象你盯不住，往往会造成很惨的失败。有一年在石家庄，形成了花粉口服液的大战。过去人们普遍有个偏见，认为花粉能导致皮肤过敏，这种偏见使人们对花粉望而却步。而事实上，花粉是一种很好的营养品。这时，A花粉公司凭借其强大的财力，动用了很多权威部门在电视上、报纸上大肆宣扬食用花粉的好处，吃多少花粉能顶个鸡蛋，吃多少花粉能顶一桌菜。谎言说了一千遍都可以一时貌似真理，别说是一个科学道理了。在强大的教育攻势烘托下，市民开始逐渐相信花粉，逐渐信任这家公司的花粉产品了。市场认可的信号逐渐在商场中表现了出来，正当A花粉公司庆幸自己的教育攻势即将得手，眼看就要体现出宣传效果的时候，在这个城市还埋伏着一个竞争对手，那就是B花粉口服液公司。B公司和A公司具有同样的私自对象——卖花粉口服液。A公司有能力树立外在对象——举办花粉营养宣传公益活动，A公司有能力找到借助对象——宣传部门、科研院所，但B公司没有这些条件，于是B公司只能等着。等到A公司的市场推广即将见效的时候，它才开始打广告，广告的大意是：花粉虽然很有营养，但是不破壁的花粉是没有营养的，B花粉是唯一破了壁的花粉。于是A公司就成了B公司的借助对象，B公司借助了A公司市场推广的成果，在老百姓尚没

有品牌识别能力的情况下，吸引消费者纷纷去购买B公司的花粉。A公司的失败原因在于策划决策时没有考虑B公司这个防范对象。

在策划中对于显而易见的防范对象一定要考虑在内。据说，有好几个大的家电厂商看好了洗碗机市场，在实验室中都做了产品开发，有的甚至都开发到了第五代产品，但是谁也不先去推广自己的洗碗机，因为谁先推广都极有可能成为竞争对手的借助对象。

防范显在的竞争对手还好说，可是相当多的防范对象是隐蔽的。俗话说，明枪易躲，暗箭难防。

兜了这么一大圈，回头来说说《隆中对》的第二段。诸葛亮为刘备明确了几个决策对象？表面上看是两个：曹操、孙权。还有两个没有说，也不必说，心照不宣——汉室、霸业。“匡复汉室”是旗帜，得人心，所以，“汉室”就是外在对象。“霸业”不能说，这是“私自对象”。“孙权”是借助对象。“曹操?是防范对象。

刘备出身好，在汉室宗亲中，刘备不算正宗，与皇帝的亲属关系太远，但在汉室宗亲中只有刘备在干造反的事。在造反者中，更有势力的人很多，但只有刘备具备汉室宗亲的出身。所以，曹、孙、刘三人中，只有刘备能打出“匡复汉室”的旗号，名正言顺，师出有名，这就是刘备的资本优势。

把孙权列入借助对象，刘备是认同的。但是后来，由于刘备感情用事，与孙权大打出手，造成半途而废。可见，要把事做到点子上，的确需要理智行事，想得很好，做的与想的不一致，那么再好的想法也是无济于事的。

借而助势——荆益(1)

借而助势——荆益

第三段讲的是环境："……荆州北据汉、沔，利尽南海，东连吴会，西通巴、蜀，此用武之地，非其主不能守；是殆天所以资将军，将军岂有意乎？益州险塞，沃野千里，天府之国，高祖因之以成帝业；今刘璋暗弱，民殷国富，而不知存恤，智能之士，思得明君……"

一个是"用武之地"，一个是"天府之国"；一个"其主不能守"，一个是"思得明君"。结论是"这是老天送给你的，你想要吗？"

这就是环境，我们与环境之间的关系就像舟和水一样，水能载舟亦能覆舟。现在商人张口闭口说"市场"，市场就是商人的环境。无论你的产品是好是坏，只要市场需要，那就是一切。

机会在环境之中，没有机会，别忙碌，越忙死得越快。就像大海沉船一样，在没有救援机会时，呼喊"救命"，喊得越响，体力耗费越厉害，等救生船到了，也累死了。在对待机会的态度上，有两个人物值得一提，一个是姜子牙，另一个是比尔·盖茨。姜子牙钓鱼，钩是直的，他不是在钓鱼，而是在钓人，确切地说是在钓机会，在等天子，天子能给他机会。机会可遇不可求，在没有机会时，只能等待，用钓鱼来打发时光。没有机会千万别动，动也没有用。当机会来临时怎么办？放弃一切，甚至放弃名牌大学的毕业证，马上迎着机会而去，这就是比尔·盖茨。

在中国，政治资源是第一位的。不同的年代、不同的地区，政治资源也不一样。在1995年，最大的政治是农业、农民、农村稳定。"三农"问题是中国的特殊问题，农民问题是长久问题。

1995年的资源在农业那里，一座大楼盖不下去了，把大厦改成农业项目，获得了贷款，大楼就盖起来了，等房地产市场好转后，大楼获得很好的销售业绩……

那是1995年的事。有人说现在没有那样的机会了。你要知道，1995年的时候，很多人怀念1985年，认为1995年的机会太少了。我敢打赌，到2090年一定会有人怀念2007年的机会。只有死脑筋的人才怀念过去的机会，只有动脑筋的人才向往未来的机会。

环境中的第二个组成部分是经济。什么是经济呢？“经”就是网络，像神经一样关系着；“济”就是相互帮助、相互支持。“经济”就是一个相互支持的网络。

从宏观到微观，再从微观到宏观，经济是一个紧密联系的整体。我们看到大河水流滚滚，就可以预见到小河流水潺潺；看到小河有水，就可以指望大河满潮。

看经济，宏观上指标很重要。比如恩格尔系数，那是吃饭等基本生活消费占人口总消费的比例，收入越高，基本生活消费所占的比例就越低。基本生活需要是有限的，心的需要是无限的。住40平方米的房子是生活的基本需要，住180平方米的房子是满足心的需要。希特勒住一个国家还不行，他需要把床放到整个欧洲，后来还需要非洲，他心太大、太野，地方小了不行，实在满足不了，干脆把心烧了，变成烟，上天，天最大。这是开玩笑，人的需求和希特勒的野心完全是两回事儿。人们用恩格尔系数统计市场规律，达到什么系数时有手机市场，达到什么系数时人均牛奶消费达到什么水平……西方企业为什么比我们的企业有经验？因为它们在本土已经统计过了，再用这些数据套在我们后发展国家，多数是准确的。

微观上看，对经济联系的认识是商务策划的好营养、好素材。那年，在一个城市开会，同事的亲属开一个小饭店，两口子全下岗了，只能靠开个小饭店维持生计，饭店里没有职工，他们俩既当老板又当工人。饭店的四周都是写字间，客人不少。后来对面冒出来个大饭店，很干净，很高档，客人一下子就少了。俩人很失望，感到竞争无望。同事让我去看看。在OK策划理论里，策划就是先程序、后角度。饭店策划的第一个程序就是地脚儿。你会问：这个饭店的地脚儿不是

确定的吗？不一定。地脚儿随交通变化，我曾经策划一个商场，把附近所有的公共汽车站的站点都集中到了商场前的广场，这个商场一下子就火了。你会问：这么个小店怎么有本钱改变交通路线？这我们得看交通还有什么变化。一调查，发现这个城市的公交车都装上了电子收银器，而乘客仍然在使用着纸做的“板票”(月票)，这说明不久乘客乘车将坐一次车花一次钱，而不是花一个固定的数就可以坐一个月。这么一个小小的变化对饭店的影响可不得了，人们不会再回家吃中午饭了，因为乘车钱相当于午餐价格的三分之一到一半儿。于是我告诉他们改做快餐，只供应这几个写字楼即可，那家大饭店不会去争夺这个小市场。后来他们干得很好。

大商人看宏观，小商人看微观。宏观和微观对于商人来说是相对的，对于大饭店来说，公共交通实行电子划卡是环境微观变化，而对于小饭店来说，这种变化就是宏观的。

借而助势——荆益(2)

做策划的一定要了解各个行业之间的因果联系。那年全市举行中学生高考模拟考试，第十二中学成绩最好。我建议一家房地产公司在第十二中学旁边征一块儿地，先签合同，把土地控制一下，不交土地钱，等一段时间，印证一下对高考效果的判断，根据第十二中学的高考效果来决定对此项目的处理。后来，第十二中学有二十多名学生考上了清华、北大。那家房地产公司虽然同意我当初的建议，但没有采取行动，他们公司的一个副总跳槽去了另一家房地产开发公司，见面礼就是我当初的建议。那家公司采取了行动，高考成绩一出来，马上举办了一个轰动的活动："向高考状元学习，为清华北大学子送行！""住书香园，育龙凤子！"一个广告打到了父母的心里。当初没有坚决贯彻我的建议的那位老板，后悔得几乎得了一场大病。

这就是经济联系。建楼不如建区，建区不如建城，建城不如建社会。一个楼的命运取决于邻居，一个小区可以有自身环境，一个城市可以进行人性化设计，一个社会可以创造新生活。有人归纳：房地产已经进入大盘时代。我认为，房地产将进入社会化时代。从社会化角度来看，在我们的城市里，房地产的空白太多了，没有道德社区，没有名师社区，没有凤凰社区……等专门讲房地产策划时再深入讲。我在这里告诉大家，经济是一个整体，全世界成了一个村庄，美国倒栋楼，可能都与你的建筑材料生意相关，就看你能否把经济的神经接上。要有洞察力，要有"一叶知秋"的本事。

科技是第一生产力！我们现在讲一讲决策环境中的第三个组成部分——科技。

现在的大学生几乎不学"科学技术发展史"这门课。你都不知道你学的专业是怎么发展出来的，你怎么知道它将向何处发展呢？

不要轻视科技，它要打击你，就会一下子把你击垮。通讯技术的革命把传统的邮政通信业务冲击掉绝大多数；信息网络技术帮助美国

的将军们坐在家里指挥海湾战争；计算器出来后，算盘成了装饰品……

科技有时也无能，有许多发明人最终穷得只剩下专利了。许多技术交易会成交额很低，买卖双方交谈的标的物不一样，卖的是技术，买的是项目，技术和项目差距很大。技术——产品——商品——项目——公司，专利拥有人对自己发明的技术怀有一片爱心，没有人给自己的技术投资时，专利人感到很着急。可是，好不容易遇到了一个投资人时，专利拥有人又舍不得把技术入股别人的公司，总感觉有钱的人很多，而自己的技术只有一个，出让技术有点像嫁女儿似的，心里过意不去。买技术的老板却是另一种心情，他们对什么东西都可能会有感情，也都可能没有感情，不管什么技术，能从中看出钱就乐，看不清楚钱藏在哪里就不乐。所以，策划人有时是个商业“翻译”，把技术翻译成产品，把产品翻译成商品，把商品翻译成项目，把项目翻译成公司。目的是让投资人看懂技术。什么是成熟的技术？在商人的眼里，能最终把技术演变成一个赚钱的公司的技术就是成熟的技术，工程师头脑中的物理、化学世界必须转换成老板们的金钱世界，两个世界才能实现顺利对接。

策划决策环境中最后一个组成要素是文化。每个人都有文化性，一群人的文化性加到一起就有了明显的偏见。广州人就是吃文化，无论什么东西，策划策划就吃了，以至于把“非典”从广东发源说成是广东乱吃的结果(实际上难说)；大连人爱穿，花在服装上的钱比别的地方比例高，计划经济时代就有着“玉米面肚子，的确凉裤子”一说，政府干脆办个国际服装艺术节，让大连人过足瘾；新加坡人爱严肃，大概浪漫小说不好销；洛杉矶人爱张扬个性，好像好莱坞就是他们家，每个人都是影星；日本人不爱说话，走路也轻，悄悄地进村了……俄罗斯年轻人的胸是挺拔的，没办法，地域太辽阔，不挺胸看不到路；蒙古人的歌曲像丘陵，山坡是缓的，再喝点酒，感觉慢悠悠的；新疆维吾尔歌曲颠簸得厉害，也许山坡太陡；西藏歌曲高到一定程度后，

让你再意外一下，更高，因为大山的背景是高山，高山的背景是珠穆朗玛……

决策时，你要尊重环境，要尊重文化，千万不要对文化偏向进行教育，因为对文化进行教育所花费的成本实在是太高了。文化倾向是千百年形成的，你想通过改变人家的文化然后再推销你的东西，等于是和千百年历史过不去！要以孝敬老人的心态来对待文化。老人的习惯就好比一个人群长期形成的文化。老人的不良习惯你不应当去抱怨，他的习惯在他的大半生是合理的，你用现在的标准“审判”他的过去，不公平，让他的历史适应现在，不应该。所以，孝敬老人的关键是“孝”，是顺从，维护他的习惯就是一切，忍受不了他的习惯就躲避。和老人的习惯生气，就像和坏天气生气一样，是自己跟自己过不去。对待文化就应当“孝敬”。

借而助势——荆益(3)

节日是文化的集中体现，中国是世界上最大的文化故里之一，几乎每一天都有节日。每个节日都会牵动一些人的心，给一部分心提供放纵的机会。如果哪个商人把中国所有的大大小小的节日都统计全了，用一套通用的经营模式参与这些节日，我敢保证他全年都有业务可做。甚至几乎每个城市都有一两个主导节日，政府参与主办，成为招商引资的舞台，成为树立城市品牌的媒介。但大多数城市节日操作得不专业，一些节日的生命力很弱，入不敷出，因为文化经营策划是需要很专业的。成吉思汗多大的知名度？诸葛亮多大的感召力？孙子在哈佛、西点军校还有大量的弟子呢……文化经营的空间很大，潜力很大。

山珍海味、琴棋书画、南腔北调、聚众闹事……都是文化的总结。了解基本文化最好的教材是字典，如果你不断地翻字典，做一下文字、词语分析，打开想象，你会对文化有更深刻的体会。

文化有自然轮回现象，历史上时兴的东西，早晚还要时兴，当然再次时兴时会带着新时代的气息。连原始人不遮体的烂衣服现在都重新时兴了，好好的牛仔裤，上面故意捅一些窟窿，年轻人管这叫“酷”，老年人说这是吃饱了撑的。APEC会议上出现了唐装，30年前那是地主的标志性装束，不过新的唐装有一种要恢复大唐盛世的感觉，很吉祥。饭店从大装修时代又回到了大原始时代，我在南京六合区曾提议干脆把饭桌放在庄稼地里，彻底原始，大多数人认为好，因为现在吃饭已经不是以吃食物为主，而是以吃环境为主了。现在欧式建筑时兴，2008年奥运会将使西方文明宣传达到极点，然后可能又是中式四合院时髦了，当然这四合院是进行国际化改良的。我们细观察，可以轮回的事物很多，抓住轮回的规律，迎头赶上，利用之，大有可为。

年轻人对文化节气总是最敏感的，因为他们有活力，张扬的半径大，表现力强。当年盛田昭夫发现年轻人一边做体育活动一边听磁带，就想象出能装在口袋里的放音机，也就是随身听。发明制作出来后，让一大群青年男女带上随身听在东京大街上一走，一道风景线闪亮了，随身听从此畅销了。一位我熟悉的老板，平时很严肃，一次在舞厅见到他，那摇摆舞跳的，很疯狂，几乎变成另外一个人。他说要体验一下年轻人的生活，这些年轻人五年后就是主流市场，他们的想法就是未来的需求信号，这个老板每个月都要体验一次年轻人的生活。“海尔兄弟”连环画就是从小培养客户的工具，我建议张瑞敏再搞一套“海尔姐妹”，因为在中国是女人管家用电器的采购。我经常说，没有被铺垫的市场不是真正的市场。现在再追加一句：用文化铺垫的市场是最扎实的市场。如果某一个钢铁厂把所有汽车行业、建筑行业等的大学生学习用品给承包了，也许花的费用不足当年广告费开支的十分之一，但其效果是已经抢在了所有厂家之前和未来的用钢用铁的设计师、工程师建立了情感联系。科特勒说：“品牌的质量取决于对消费者的情感感召力。”所以，我在《OK策划论》中说：“青春时尚族文化，其胚胎可以营造，其势头可以引导”。

回过头来看诸葛亮为刘备分析的环境，真可谓机会就在眼前，机不可失，时不再来。

所以，若想把事做到点子上，资源的眼界、机会的嗅觉是十分重要的。

自知真我——后裔(1)

自知真我——后裔

诸葛亮讲述完自我、对象、环境之后，有一句“小回头”，再次讲到了自我——“将军既帝室之胄”，“胄”就是“后代或后裔”。为什么把这句话单列叫“小回头”呢？因为这句话是与第一段相呼应的。

第一段讲的是“人谋”。“人谋”是最重要的核心竞争力要素，但不等于全部，要想造反成功，还需要其他条件，其中最重要的是“皇帝的后裔”。把第一段与这句话合起来，意思是：您已经具备了从事造反项目的全部开工条件。

机会偏爱有准备的头脑，什么是有准备的头脑呢？三个标准：自我所能、市场所需、对手所弱。“人谋”就是自我所能，“信义”就是市场所需，“帝室之胄”就是对手所弱。你具备了这个标准，就具有了战略手段。

“自我所能”是指你能干什么，你最擅长做鲁菜，可你所在社区的人们不吃鲁菜，市场不需要，你就得走，到愿意吃鲁菜的市场中去建饭店；“市场所需”是指市场需要什么，你能做鲁菜，市场也需要鲁菜，你开个饭店就一定能行吗？如果你的师傅也来开店，你的饭店能有客户来吗？这就是第三点“对手所弱”，即对手不如你，只有对手不如你时才能有你的市场。

手段是通过与竞争者的比较得出来的，不怕自己不行，只要对手尚不如你。前面讲过快餐业竞争的故事。1992年，一个只有5万元资金的小伙子，想进军本城市的快餐业，当时已经有两家快餐公司垄断着全城的快餐业市场，资产都不下3000万元。我建议这个5万级别的小老板进入快餐业，并把战略目标定在“10年成为本市最大的快餐企业”。为什么敢于这样大胆？因为快餐业竞争的核心手段是“尽心”。那两个大企业，一个老板的直系亲属刚刚当上副市长，他会获得副市长的关怀，会获得比快餐业更好的事业机会；另一个在开大酒店，投资正在

转移。果然，两年后，一个去干房地产了，另一个不知道干什么去了。8年后的1999年，这个5万元起家的小老板已经拥有这个城市最大的快餐连锁企业了。可见，“尽心”这个核心竞争手段对于快餐业企业发展有多么重要！

自知真我——后裔(2)

战略手段往往是复合出来的，不仅有“复合型人才”一说，也有“复合型企业”一说。

有人问我为什么进入策划师认证这一行，我说，这是自然而然的复合过程。前半生肆无忌惮地锻炼，后半生择一业终其身。到了35岁那一年，也就是1998年，赶上WBSA成立。担任WBSA职务、从事WBSA事业，是不是我的生涯战略机会呢？

当时我给自己复合了一下。要做商务策划，首先要具有商业经验，我在35岁之前，既做过企业董事长，也做过总经济师，老板与打工的两个角色都充当过，凭这个经历就比没有商业经验的文人型策划人有优势。其次，我的演讲能力和写作能力都比较强，表现力是推广新学说的起码本领，而有些策划人能想，但说或写有障碍。第三，还得能跑，全国甚至全球跑，到处演讲，换个城市水土能服，不影响睡眠，有很多人办不到。无论具有什么样的高超口才，整晚上半睡半醒，第二天也发挥不出来，这又竞争掉一大批。第四，策划必将走向技术化阶段，需要文理兼具。我是工科出身，又是最早涉足IT产业的，而在哲学、发展战略学领域也受过研究生教育，这又竞争掉一大批人。第五，还需要具有在大学任教的经历、政府工作经历、国际交流经历，等等，这些条件我都具备。所以，我敢于做这个项目，并把它作为我后半生的事业定位。有人也许会问，就没有比你史教授更强的了，我坚信比我强的人一定很多，但是，比我再强的人就不做策划师认证这个行业了，他们有更炙手可热的行当可供选择。总之，还是要提那个标准：自我所能、市场所需、对手所弱。

有些人做职业生涯规划，“计划40岁做……”云云，这不是生涯规划，五年后你在做什么？在座的人谁能预测到？五年前你就知道今天从事的项目吗？生涯规划只能定性地规定未来，但不能预测出战略机

会究竟是什么。有了生涯规划，可以保证你在机会来临之时，能做出最快速的反应，能更加自信地做出判断。

机会都是相对个人条件而言的。WBSA对我来说是天赐良机，而对于别人来说，可能是痛苦。

人生中最大的恩人，莫过于指出战略机会的伯乐。诸葛亮对于刘备就是这样的恩人级的伯乐。在刘备失去自信的时候，诸葛亮告诉刘备已经是战略机会在握，让刘备为之一振，看自己都上瘾了。

在OK模型中，自我有两个阐述位置，一个是第一自然段，叫“大自我”，是站在行业高度来看自己的。另一个位置就是相当于“将军既帝室之胄”这个位置，叫“小自我”，是站在企业的高度看的。这里还有一个自我没有表现出来，那就是诸葛亮自己。他一定要分享刘备的战略机会，他不能说出来，索性把这个自我叫“暗自我”吧。实际上，这个“暗自我”刘备是最关心的，诸葛亮为什么要帮助我呢？他将来就不会跳槽到孙权或曹操那儿去吗？刘备终于发现诸葛亮看中了自己是汉室宗亲，这是孙权和曹操都不具备的，“暗自我”没有问题。即使是再好的策划，老板若怀疑你的初衷，也不可能被老板采纳。

原本有则——信义(1)

原本有则——信义

“……信义著于四海，总揽英雄，思贤如渴……”

这一段看似意思完整，实际上是由两个相对独立的部分组成的。

这一段翻译过来大意是：您的信义地球人都知道，把英雄豪杰的心都吸引去了，对人才队伍建设十分重视。这里似乎在继续说“小自我”。但细一品味，这话说得特有味道。刘备怎么算是信义著于四海呢？被曹操追得屁滚尿流，没有立足之地，跑一处哭一处，说“眼泪著于四海”还差不多。不过，你细一想，这话说得非常对，历史是可以重写的，同样是哭，可以给人留下无能的印象，也可以给人留下信义的印象，究竟给人留下何种印象，完全在于人的道德力量。对于刘备来说，没有想法地哭就是无能，有想法地哭就是信义著于四海！

说刘备“总揽英雄”，不符合实际，当时的刘备将不过关张，哪有那么多英雄？说他“思贤如渴”倒是对的，因为英雄投奔他的太少，所以才盼人才如饥似渴。

这样分析起来，“信义著于四海，总揽英雄，思贤如渴”是在给刘备戴高帽，戴高帽的目的是要刘备遵循一整套的做事原则，保持自己的优良传统，进一步增强自己的原则意识。所以，翻译过来大意应当是：您是皇室的后裔，您经常哭这不是什么毛病，还要继续哭，哭出个水平来，以慈悲的心怀来宣扬您的信义。无论什么时候，您都要重视人才队伍建设，只有绝大多数英雄豪杰都归顺您了，我下面给你勾画的美好蓝图才有可能实现。这里还需强调一个说话技巧，给老板定判断原则，可以采取“戴高帽”的形式，用表扬他代替要求他。

作为从事造反行业的刘备需要遵循“信义为重，人才第一”的原则，作为企业家的各位，企业经营也有很多原则需要大家遵循。WBSA总结出企业家必须遵循的六个判断原则：利益最大化原则、永续经营原则、为不竞争而竞争原则、学习与创新发展原则、资本意志

原则、管理者适应原则。邓小平说，治理中国需要遵循“三个有利于”的原则，我们经营企业则需要“六个有利于”的原则。

我们过去只强调“利益最大化原则”。现在看来，这一个原则是远远不够的。许多企业为了降低成本、减少税负，想方设法钻国家的空子，国家为了鼓励企业二次创业，曾经有一个著名的“免二减三”政策，即新设立的企业前两年免所得税，从第三年到第六年减收所得税。许多企业就办五年，甚至只办三年，到了该上税的时候就关门，另立一家新企业。这就是利益最大化。可是，品牌如何树立？企业名称经常变化，品牌营造会受到很大的影响。所以，在“利益最大化”之后，还要加一个原则——“永续发展原则”。企业要永续经营，项目也要永续经营。不仅要考虑项目的当前获利能力，还要考虑项目的生命周期，投资回报率40%，够高的了，可是，经营两年项目就被淘汰了，这样短命的项目是不能搞的。

仅仅实现了永续经营还不理想，还要有一定的生存质量。过于竞争，搞得筋疲力尽，也是不划算的。所以，还要有一个原则——“为不竞争而竞争原则”。企业的竞争是为了达到无需竞争的境界。打败对手可以实现不竞争，找到更好的出路，放弃一个低级市场，进入一个高级市场，用不着与对手竞争，也可以实现不竞争。后者往往是更高明的竞争。“竞”和“争”两个字的含义是有很大区别的，“竞”是定位，“争”是夺取，“竞而不争”才是竞争的最高境界。你想争取的位置，对手没有看到，不用争，只要对手没有及早地发觉你的意图即可成功，等对手发觉了你的更好取位，你已经占据了更高的位置，这时，对手无法企及，只能望你项背。这就是“竞而不争”。孔子说，“中年戒斗”，若全面理解之，并不是说中年人就不要去竞争了，而是说中年人凭借其年富力强，要做一些别人没有想到的事，要竞而不争。

要想达到竞而不争的境界，还需要一个做事的判断原则——“学习与创新发展原则”。为了不争，只得去竞，要想竞，就必须创新思维，想到对手想象之外，要想掌握创新的本领，就只能通过良好的学习手

段。21世纪初，中国人把“创新”奏为时代的最强音。经理人为什么要去创新？因为中国人太多，不创新，职务就会被更新的人顶替，就得下岗；企业为什么要去创新？因为中国的企业数量太多，一个行业里有那么多企业，一个企业成功，就会惹来一大群跟进模仿者，不创新，就会被后来者踩死；中国为什么要去创新？因为只要中国不动，就会成为美国的猎物，奔腾起来，猎手不好瞄准。自从“第五项修炼”成风之后，到处在倡导打造学习型组织。不要以为全体职工听几次讲座、看几本书，那就是学习型组织了。真正的学习型组织，是以本企业为对象、以创新为目标、以团队交流为环境开展学习的。自己的企业就是一本读不完的书，是职工学习的核心教材。一人学通，还要带动周围人更加深入地学，因为要保持团队形态，就必须能够理 与自己合作的伙伴，即所谓的“双环学习”。有了团队皆大欢喜的创新，才算有了学习成果，不然，学习就失去了最终意义，员工知识素养提高了，但企业人才流失更严重了，这样的学习型企业就真的成为“黄埔军校”了。离开企业学习不到真本事，这样的企业才是真正的学习型企业。

原本有则——信义(2)

学习与创新的方向是什么？企业脱胎于资本，所以，还要有一个判断原则必须遵循——“资本意志原则”。董事会、董事长的价值观决定着企业发展的大方向。“得民心者得天下”那是君王哲学，“得君心者得生存”那是平民哲学。有些经理人经常抱怨老板的价值观有问题，我说这种情绪要不得，你若不认可老板，干脆就辞职。企业是老板的，他具有绝对的价值观确立权，这个权利受到全世界法律的保护，以资为本。遗憾的是，许多经理人不注重研究老板思想。我去一个企业做内训，出发前在网上收集了一些该企业老板的讲话，使用软件，整理出了老板的脑图。在培训课堂上，我讲述了老板的脑图。老板非常高兴，这脑图可是他的最大财富呀！我讲完了，把老板的脑图幻灯片切掉，向中层干部提问，让他们再讲述一遍老板的脑图，没有一个人能讲全，连一半儿都到不了。老板一下子火了，“我的想法你们中层干部都不知道？那你们凭什么去创造性地完成各自的岗位工作？”反观老板，许多老板的思想十分零散，下属难以得到其要领，况且老板的思想还经常发生变化，甚至思想都已经发生了变化也不对下属讲，老板在用新思维考核下属工作，下属却在沿着老板的旧思想往前奔。这真是“大路朝天，各走一边”。老板不仅要把自己思想说清楚，还要把哪些是确定了的要素，哪些是尚未最终确定的思维要素，都告诉下属。

下属太笨，听不懂老板的讲话，这时就需要有第六个原则——“管理者适应原则”。有的老板跟我讲：“你提出的项目策划方案非常好，但我现在不能做，因为除了我之外，其他所有的干部都听不懂！”是的，许多时候，老板在等待着干部职工进步，干部不成熟，就只能等，什么创新的事业都不能做。所以，一个完整的思想在贯彻时，需要必要的分解与降解，以便于团队透彻地理解与领会。员工不明白的事是做不到位的；对于不理解的事，干部们是没有争取业绩的信心的。信则灵，不信则不灵，尚未理解，何谈信与不信？我在《OK策划

论》中谈到人有五力：信力、物力、精力、人力、智力。信力是第一位的。

上述只是谈了企业整体策划思维的通用原则。企业的事，祖祖孙孙大家庭，通用的判断原则是祖宗辈使用的，“子孙”们也有自己的判断原则。例如，企业策划的五儿子中的第五个儿子是品牌定位，你的“品牌定位”怎样？自己判断一下，判断的原则主要有五个：知名度、美誉度、忠诚度、稳定性、延伸性。

所谓“知名度”就是品牌在目标市场中被认知的程度。我在电视上看一个商业节目，电视主持人在大街上做品牌知名度的随机调查，问：“您知道中国石化吗？”她把调查对象找错了，大街上的行人有多少人属于中国石化的目标市场？而且，调查的方式也不对，你不仅要问企业的名称，还要拿着人家中国石化的品牌图案来问。一个产品，其品牌的目标市场应当比产品目标市场大许多，产品的目标市场主要是显在客户，而品牌的目标市场不仅包括显在客户，还应包括潜在客户和未来客户。你若是钢铁公司，建筑公司应当知道你的钢铁公司品牌，钢铁大学的大学生也应当知道你的钢铁品牌，因为这些大学生将来可能到建筑公司去管建筑材料，也许你现在赠送给钢铁大学的每一个大学生一个文具盒就能使他们牢记你的品牌，而等他们成为建筑公司材料科长时你去送金盒，连门都进不去。海尔能让小孩子知道有“海尔兄弟”，长大后倾向买海尔产品是自然的。品牌的市场是产品市场的源泉，产品市场是品牌市场的泉眼。考核你的品牌知名度，三个指标非常重要：首先，目标市场中知道你的品牌的人占市场人群的比例；其次，知道你的产品的人数和知道你的品牌的人数的比例；第三，你的品牌和对手品牌认知程度比较。

所谓“美誉度”就是品牌目标市场对品牌的认可程度。谁不知道秦桧？但骂名累累的知名度是没有用的。让品牌的目标市场赞美你的品牌，让所有认知你品牌的人都认可你的品牌，这很难。一般地，要达到黄金分割点，起码要有80%左右的人认可你的品牌。当然，认可还

有一个程度问题，一般地，认可程度呈正态分布。有时，提高知名度和提高美誉度之间有矛盾，所谓“坏话传千里，好话不出门”，一些企业深知这个道理，先制造或利用一个坏名声，提高知名度，然后打官司，澄清事实，挽回名誉，知名度先上去了，美誉度再跟上，许多演员就是这么干的。这也是十大通用创新方法中的逆向法。

所谓“忠诚度”是指客户从认可品牌到消费产品转换的容易程度和维持程度。许多产品客户说好，但是不买，这样的知名度、美誉度有什么用？打一个不太恰当的比喻，你认可的异性演员很多，要让你和他(她)们结婚你都愿意吗？其实，客户与品牌之间的关系就是一种“恋爱”关系，客户与产品之间的关系就是一种“婚姻”关系。

所谓“稳定性”是指客户认知、认可、消费的心理倾向维持程度。客户现在认知、认可、消费你的品牌和产品，不?于将来永远能够这样认知、认可、消费。这里有一个你对品牌的维护问题，有一个对产品质量的保持问题。

所谓“延伸性”是指品牌所带动的产品范围的可扩展程度。“达克宁”的传统产品是治脚气，厂家再生产一种能治疗风湿病的药膏，估计客户能接受，因为“达克宁”在人脚上的治疗功夫不错，向腿上延伸一下，人们能有所期望。那么，“达克宁”风湿膏一定要比“达克宁”脚气膏能更快地被客户接受，这就是品牌的延伸性。如果你没有生产风湿膏的条件，可以和风湿膏生产厂家合作，他们负责生产，贴上“达克宁”的牌子，很省心。不过，你要警惕，如果那些风湿膏厂家的产品不好，就会损伤你的“达克宁”品牌，进而连累“达克宁”脚气膏。这种延伸是有极限的，你推出一种化妆品——“达克宁”养颜膏，我估计有问题，因为“达克宁”品牌给人的印象是治脚专家，上移到腿上还说得过去，移到上身，到了脸上，我看可能有些难度。

上述只是谈了企业策划思维的判断原则，具体落实到每个企业，还会有各自企业的特殊判断原则。例如，鲁西化工集团企业经营的第

一判断原则是“安全高于一切”，因为该企业的设备多是高温高压的，一旦出现事故，出了人命，就得停产，所以，要格外强调安全。

每类项目也有其操作原则，例如，旅游区开发，“曲径通幽”就是一个常用原则。道路曲折，才能给游人一种神秘感，才能使游人在旅游区里停留更长的时间，停留时间长，才能消费更多。

做每件事都有其判断原则，例如，应聘时要掌握“尊重企业原则”，你一上台就当着企业领导的面儿把该企业臭一顿，人家能要你吗？应聘不同的岗位，其判断原则也有所不同，应聘财务岗位，就要本着“稳健认真”的原则，而应聘销售岗位就得本着“开拓进取”的原则。如果你在财务岗位体现“开拓进取”精神，企业离财务混乱的日子不远了。

回头看诸葛亮的这段话，他是以给刘备带高帽的形式，道出了刘备必须遵循的做事原则。今后无论做什么事，都要用这个原则来衡量自己、要求自己。从电视剧上看，刘备始终遵循了这个原则。

程式有序——九步(1)

程式有序——九步

“若跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚彝、越，外结孙权，内修政理；待天下有变，则命一上将将荆州之兵以向宛、洛，将军身率益州之众以出秦川，百姓有不箪食壶浆以迎将军者乎？”

前面都是铺垫，这一段才是《隆中对》的核心。刘备最关心的是怎么做，诸葛亮终于说出行事的程序步骤。

诸葛亮一口气规划出了九个步骤，简单地说就是：跨荆益、保岩阻、和诸戎、抚彝越、结孙权、修政理、向宛洛、出秦川、迎将军。

这九步用今天大家耳熟能详的概念与历史事件串联起来，大概的意思就是：把荆州、益州先拿下，拿下之后怎么办？保其岩阻——高挂免战牌，利用险要地形，守！不是消极地守，而是积极地守。西部和各个少数民族搞好民族大团结，南部大力开展慈善事业，争得民心，对外联合孙权，开展和平共处运动，与邻为伴，与邻为善，对内大搞经济建设和和谐社会，不受外界环境影响，一心一意搞建设，全心全意谋发展，使信义著于四海。天下一旦有变化，闪出机会，就派大军挺进，挺进宛洛，打吗？不打！趴在曹操的身边，吓死他！在牵制住对手的主力部队之后，刘备御驾亲征，把首都秦川包围起来，打吗？不打！这时，前几步的民心工程就要见效果了，老百姓带着美味佳肴敲锣打鼓把你刘备欢迎进城，和平解决了！

好的程序步骤不仅安排得合理，不掉步，而且，各个步骤之间连接得十分紧密，使整个程序显得十分流畅。

前面讲过，做旅游区经营，时间长了就会总结出步骤：交通、观光、购物、餐饮、娱乐、住宿。这六个步骤、程序一个都不能少。光知道这六步还不行，还要知道这些步骤之间的关系。没有“交通”，游人去不到，什么是“交通”？就是交叉着通，单独一条路不行。人们去旅游区的第一件事就是饱饱眼福，饱眼福就是“观光”。什么是“观”？

“又”加个“见”，就是又见到一次，好的风景一定是能引起人们某些联想的。同样的风景，暗示不同，说法不同，引起的心理反应也不同。人们看到死尸就害怕，看到木乃伊就欣赏，而木乃伊就是死尸的一种。人一看到好风景，心情就好，心里怀上了情，“情”是什么东西？“心”字旁加一个“青”字，心里一发青、一激动，人性的本质就暴露出来了——一激动就想到自己的兜里有多少钱，再一激动就摸摸钱包，再一激动就掏钱，再一激动就把钱花了！所以，“观光”后就“购物”。说起激动与购物的关系，我常讲沃尔玛商场，过去商场里没有音乐，沃尔玛第一次把轻音乐引入商场，人们听着轻音乐，采购就多了许多耐心。后来发现，轻音乐还不够人性，改成摇滚乐，摇滚乐节奏经常与人们的脉搏发生共振，一共振就激动，一激动就掏钱，所以，什么是商场？在沃尔玛看来，商场就是鼓励有钱人经常激动，并且经常犯错误的地方。这是开玩笑。人们激动的心情能保持五分钟，在旅游时，五分钟可以走上100米，所以，在以最美的景点为圆心，半径为100米的范围内设商场容易销售。游人买东西，总是从轻往重买，从小往大买，没有谁先买个锅盖背上，像个乌龟似的。一般地，旅游重量在3.5公斤为宜，提起来不觉得重，但远路没轻载，一般人的耐力不超过80米，走到80米，就觉得累了，想坐下，一坐就容易饿，接下来是“餐饮”，所以，餐厅设在离商场80米半径带上容易上客。旅游结伴、结团的，旅行途中，各看各的，几乎没有交流，但在“餐饮”时，大家眼睛聚集到一起，就是“聚众”，“聚众”就“闹事”，闹点什么事？非法的事不敢闹，闹点合法的事，那就是“娱乐”，娱乐就是合法地闹事。通过一顿“娱乐”，那点精神折腾完了，没电了，就要休眠充电，“住宿”开始了。

项目经营讲程序，企业经营也一样讲程序，比如营销：……你已经有产品了，你知道卖给谁吗？确定客户的过程就是“市场定位”；你已经发现了一个市场，市场资源已经被融入，你要提供什么样的产品才能满足客户的需要？确定产品的过程就是“产品定位”。这两个定位

是一个问题的两个方面，是密不可分的，所以，营销的第一个步骤就是“市场/产品定位”。

有了产品和市场，接下来就是价格，确定价格的过程就是“价格定位”。

产品从什么途径、在什么场合和客户见面呢？回答这个问题就是“渠道定位”的任务。

客户买得效率低，成交效率太低，很难达成规模效益，怎么办？这就需要好的“促销定位”。

上述四个方面，四个决策点，就是我们习惯上称的“4P”……

上述四个决策点解决了面对客户营销的基本要领。但我想把产品卖到天边去，卖到我见不到的客户，卖到客户的心里，这就需要有“品牌定位”。有了品牌就相当于产品有了灵魂，灵魂可以飘出去，传播到客户的心里，把客户的心灵?俘虏”了，产品再跟进就容易被客户接受了。

“品牌定位”解决了产品的识别问题，说产品好还不如说企业好，企业被认可了，无论生产什么产品，客户都容易接受。要让好的企业很容易地被客户认出来，就得有CIS，CorporateIdentitySystem——企业视觉识别系统。

产品品牌和企业识别都离不开一个手段——让最广大的客户群知道，这个手段就是广义的“广告”。

程式有序——九步(2)

“广告”就是广而告之，就是广泛地告诉客户。对于极少数的客户来说，广泛地告是不经济的；对于一些“挑剔”的客户，通过传媒告诉他们产品信息，他们是不接受的；对于不受传媒影响的客户，广告是无效的。“广告”有时是无奈的，所以，就要有一个传播的补充——“公关”。当然，公关的商务作用不仅限于此，还有其他商务作用……

我讲了这么多，只是说明：做事要有程序步骤，步骤之间联系十分紧密时才能被称之为程序。

诸葛亮给刘备确定的行动九步骤，字里行间充满着上下步骤之间的联系，是一个紧密联系的链条，任何两个步骤之间断了联系，就得“掉链子”，轻者行动受阻，贻误战机，重则可能导致前功尽弃。

步骤越多越难以把握，多少步骤为好呢？三步是最佳的。仔细分析一下，诸葛亮说的这九步，实际上也是三大步：第一大步是打基础——“若跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚彝、越，外结孙权，内修政理”；第二步是过渡——“待天下有变，则命一上将将荆州之兵以向宛、洛”；第三步是冲击——“将军身率益州之众以出秦川，百姓有不箪食壶浆以迎将军者乎？”

这样一分，整个战略行动步骤就明了许多。步骤划分，在企业战略策划中是有很多说道的。

所谓“战略阶段”就是为战略过程树立可分段度量的里程碑。

一般地，企业战略的覆盖时间为五年以上，小企业可以短一些，大企业可以长一些。时间太短就不是战略了，明天怎么做？你定一个战略，还没有等战略定完，明天就到了，你的战略还有什么意义？有些企业三月份才制定完当年计划，等大家把计划学习完，今年就过去一半了，很滑稽。

战略覆盖的时间长短是与资本家的生涯计划相关的，而每个战略阶段所覆盖的时间跨度是与职工的预期相关的。资本家想得更长远一

些，职工想得就短一些。老板兴高采烈地和员工讲10年后入围世界五百强的战略目标，员工洗耳恭听，不住地鼓掌，实际上，那员工也许在心里说：“你就吹牛吧！”因为那员工早已经注意到：老板用人是阶段性的，没有人能在公司里干满三年！你的10年战略与人家有什么关系？

我扶持过的一家企业，那老板在春节的前一天——大年三十上午召开干部大会，宣布他的豪迈战略，还信誓旦旦地要“灿烂前途与各位相联”，下午就把一个和他的亲属闹矛盾的中层干部给开除了。老板的所有誓言，包括他以前的承诺，全部作废了！小小的表现胜于大大的承诺，不久，一大批中高层干部寒心地离去。

一流的战略不仅开辟了股东的前途，同时也关联了职工的前途；二流的战略只开辟了股东的前途，但职工没有反感；三流的战略是在职工的一片反对声中，股东们强力推广的；最差的战略是在职工的一片掌声中遭遇着职工的内心抵抗。

最成功的战略方案是资本家当初理想的备忘录，是资本家动员职工的总纲领，是资本家检验职工奋斗成果的总标准。

职工在企业中预期跨度一般是2~3年，资本家的预期跨度往往在5~10年，因为他能看到最远的市场变化和社会趋势也就是10年的跨度。有百年跨度的战略，那多是为了表达老年资本家的一种态度。所以，企业战略在时间上一般划分为三个阶段，使资本家的阶段目标与员工的生活目标吻合，这就是“三步走”战略居多的主要原因。第一步打基础，第二步过渡，第三步冲击战略目标，就好像篮球比赛中的三步上篮。战略步骤过多，企业不便于把握，步骤太少，不利于检验战略效果，不利于应变。

所以，战略阶段化整理可分为三个步骤：打基础、过渡、冲击目标。利用战略机会为企业总体发展进行新的定位，为新的战略定位“打基础”；然后，组合战略手段，提高各个主要方面的指标，向战略总目标“过渡”；当各项条件成熟时，为实现战略目标和目的做最后的努

力，以高昂的姿态“冲击目标”。就像一棵松树，刚立苗时，前三年不长，在那里静静地蹲着，看似没有发展，实际上根部在打基础；三年后，树干会快速成长，这是个过渡过程；当树干成长到一定高度、探索到阳光充裕的空间、枝叶开始扩张、以生机勃勃的姿态去迎接太阳时，这就是冲击目标。

所以，我们定义所谓的“打基础”就是在战略机会的帮助下实现新的战略定位；所谓的“过渡”就是利用战略手段增强各个战略指标；所谓的“冲击目标”就是整合各个指标，向战略目标做最后的努力。

事实上，虽然企业战略所覆盖的时间跨度是10年，但几乎没有任何一个企业把一个战略单独地执行到底，当第一个战略执行到第三步初期的时候，另一个新的战略已经拟订了，老战略的第三步又是新战略的第一步。新老战略的叠加使企业继往开来。

所以，布置一个战略的战略阶段有三个主要原则：一是有利于调动全体员工的积极性；二是有利于检验战略行动的效果；三是有利于未来修改战略，形成更先进的新战略。